



TESIS - TI142307

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PENGETAHUAN
DISELARASKAN DENGAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL PADA PROSES
PEMBENTUKAN TIM PROYEK KONSTRUKSI
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI
SIDOARJO - SURABAYA)**

SETA WIRIAWAN
NRP. 2511 205 202

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. BAMBANG SYAIRUDIN, M.T.
Prof. Dr. Ir. UDISUBAKTI CIPTOMULYONO, M.Eng.SC.

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN KINERJA STRATEGIS
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015



THESIS - TI142307

**INFLUENCE OF LEADERSHIP KNOWLEDGE
ALIGNED WITH TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP ON FORMATION PROCESS OF
CONSTRUCTION PROJECT TEAM
(CASE STUDY CONSTRUCTION COMPANY
SIDOARJO-SURABAYA)**

SETA WIRIAWAN
NRP. 2511 205 202

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. BAMBANG SYAIRUDIN, M.T.
Prof. Dr. Ir. UDISUBAKTI CIPTOMULYONO, M.Eng.SC.

MAGISTER PROGRAM
STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2015

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Teknik (M.T.)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember


Oleh:
SETA WIRIAWAN
NRP. 2511 205 202

Tanggal Ujian : 6 Januari 2015

Periode Wisuda : Maret 2015

Disetujui oleh:


1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T
NIP. 196310081990021001


(Pembimbing I)

2. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 195903181987011001


(Ko Pembimbing)

3. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc
NIP. 195904301989031001


(Penguji)

4. Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T
NIP. 196802181993031002


(Penguji)

Direktur Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, M.T
NIP. 196404051990021001

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PENGETAHUAN DISELARASKAN DENGAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PROSES PEMBENTUKAN
TIM PROYEK KONSTRUKSI
STUDI KASUS PERUSAHAAN KONSTRUKSI SIDOARJO-SURABAYA**

Nama : Seta Wiriawan
NRP : 2511205202
Pembimbing : Dr.Ir. Bambang Syairudin, MT
Co-Pembimbing : Prof.Dr.Ir. UdiSubakti Ciptomulyono, M.EngSc

ABSTRAK

Meningkatnya industri pembangunan konstruksi di Indonesia membuat perusahaan konstruksi semakin meruncing. Industri konstruksi merupakan industri yang kompleks dan unik, karena lokasi kerjanya yang tidak tetap, kegiatan yang sangat banyak serta dibentuknya tim kerja yang dinamis. Dengan adanya AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) 2015, perusahaan dituntut mampu menghasilkan barang atau jasa yang berdaya saing tinggi. Pengembangan industri konstruksi nasional yang berdaya saing tinggi dapat dilakukan dengan menilai kinerja dari jasa konstruksi

Tuntutan perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja proyek adalah sebuah keharusan untuk menghindari ancaman kegagalan sebagaimana banyak terjadi pada industri konstruksi di Sidoarjo-Surabaya. Disamping itu peran dari tim proyek untuk mendapatkan kinerja proyek yang sesuai target merupakan salah satu bentuk dari peningkatan *value* perusahaan. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pengetahuan, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, tim proyek dan kinerja proyek.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan konstruksi baja di Sidoarjo-Surabaya. Keseluruhan sampel yang terkumpul sebanyak 160 dan diolah dengan menggunakan SEM-AMOS 21.0 . Pada penelitian ini menunjukkan sebuah hasil bahwa dengan variabel langsung dan tidak langsung memiliki peran yang mampu mempengaruhi dalam pembentukan tim proyek untuk kinerja proyek yang diinginkan. Variabel tersebut diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pengetahuan, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, tim proyek dan kinerja proyek

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pengetahuan, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, tim proyek dan kinerja proyek, SEM-AMOS, Sidoarjo-Surabaya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

INFLUENCE OF LEADERSHIP KNOWLEDGE ALIGNED WITH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FORMATION PROCESS OF CONSTRUCTION PROJECT TEAM CASE STUDY CONSTRUCTION COMPANY SIDOARJO-SURABAYA

Name : Seta Wiriawan
NRP : 2511205202
Supervisor : Dr.Ir. Bambang Syairudin, MT
Co-Supervisor : Prof.Dr.Ir. UdiSubakti Ciptomulyono, M.EngSc

ABSTRACT

The increasing of construction industry in Indonesia made the competition of it become more pointed. The construction industry is a complex and unique industry, because its location is not fixed, and also it has so many activities which need dynamic work teams. With the AFTA (ASEAN Free Trade Area) in 2015, the company is required to produce goods or services that are highly competitive. Development of the national construction industry is highly competitive that can be done by assessing the performance of construction services.

Demands the company to keep improve on the performance of the project is a must to avoid the threat of failure, as many occur in the construction industry in Sidoarjo and Surabaya. Besides that, the role of the project team to obtain appropriate project performance targets is one form of the increasing of value of the company. The aims of this study is to determine the effect of transformational leadership styles, leadership knowledge, organizational learning, knowledge sharing, the project team and project performance.

This research was conducted in the steel construction company in Sidoarjo - Surabaya. Overall a total of 160 samples were collected and were processed using SEM-AMOS 21.0. The result of this study indicate that the direct and indirect variables have a role that is capable to influence the formation of the project team for the desired project performance. These variables include transformational leadership styles, leadership knowledge, organizational learning, knowledge sharing, the project team and project performance.

Keyword : transformational leadership styles, leadership knowledge, organizational learning, knowledge sharing, the project team and project performance, SEM-AMOS, Sidoarjo-Surabaya

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam Penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, Penulis dapat menyelesaikan tesis dengan lancar. Mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, sehingga dalam pembuatan tesis ini tidak sedikit bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati dan rasa hormat Penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Almarhum Ayah yang amat sangat Penulis cintai, telah memberikan semua jerih payah serta dukungannya agar Penulis dapat menyelesaikan tesis ini hingga beliau dipanggil oleh Yang Maha Kuasa dan tidak sempat melihat Penulis wisuda. Semoga Penulis selalu dapat memegang teguh amanah beliau. Al Fatihah.
2. Ibu serta kakak dan adik yang selalu memberikan semangat, do'a tak henti-hentinya.
3. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T. dan Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sabar dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan selama proses pengerjaan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Moses L.Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc, Bapak Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D., Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T., dan Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Nur, M.T. selaku dosen penguji seminar dan sidang atas masukan dan saran yang telah diberikan untuk menjadikan Tesis ini lebih baik.
5. Bapak Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D. selaku Ketua Program Studi S2 Jurusan Teknik Industri ITS.
6. Seluruh dosen pengajar dan karyawan di jurusan Teknik Industri ITS yang telah memberikan ilmu dan layanan fasilitas selama menempuh pendidikan.
7. Calon istri, Desica Alfiana, S.T. yang selalu memberikan motivasi dan do'a.

8. Kawan-kawan angkatan atas, Pak Kamarudin, Mas Suluh, Mas Abdul Jumali dan Pak Agung untuk nasehat-nasehat dan bantuan yang diberikan.
9. Kawan-kawan se-angkatan, *Big Brother* Hafid, Aldy, Fiqi, Jawwad, Rendy, Baroni, Leykek yang selalu menginspirasi dalam bercanda tawa, geng alay super *girl* (Anggi, Nuni, Iin, Isti) yang selalu meluangkan waktu untuk diskusi penelitian di sela-sela kesibukan *shopping* mereka.
10. Keluarga besar detasemen gebang Lor 88, Andre, Kak Emilliano, Kak Jonathan, Rizka, Kevin, Gede, Zhefanya, Hadi, dan Andi yang selalu mengisi waktu stress dengan lelucon segar, semoga kalian segera menyelesaikan tesis dan bagi yang disertasi agar segera sidang terbuka.
11. Keluarga besar CV Tiga Berlian Teknik, Bapak Hikmawan dan Bapak Soekijar beserta seluruh staf karyawan yang telah meluangkan waktunya dan perusahaan-perusahaan yang telah memberikan masukan, survei proyek, data-data kepada penulis untuk melakukan penelitian.
12. Pihak-pihak lain yang Penulis tidak bisa sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan laporan ini, masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kelemahan yang ada. Semoga penelitian ini dapat memberikan banyak masukan serta kontribusi bagi ilmu pengetahuan kedepannya. Terima kasih.

Surabaya, Januari 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<u>BAB I PENDAHULUAN</u>	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian	11
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.5.2 Manfaat Praktis	11
1.6 Sistematika Penulisan	12
<u>BAB II KAJIAN PUSTAKA</u>	13
2.1 Manajemen Pengetahuan	13
2.1.1 Tacit Knowledge	14
2.1.2 Explicit Knowledge	14
2.1.3 Tantangan dan Manfaat Manajemen Pengetahuan	15
2.2 Kepemimpinan	16
2.2.1 Kepemimpinan pengetahuan.....	18
2.2.2 Kepemimpinan transformasional	21
2.3 Organisasi Pembelajaran.....	24
2.4 Inovasi Organisasi.....	26
2.5 Kerja Tim	28
2.6 Sequence Equation Modelling	30
2.6.1 Definisi SEM	30
2.6.2 Variabel dalam SEM.....	31
2.6.3 Populasi dan Sampel	32
2.6.4 Visualisasi SEM.....	32
2.6.5 Prosedur dalam SEM	34
2.6.6 Indikator penilaian model fit.....	36
2.7 <i>Critical review</i> dan posisi Penelitian	37
<u>BAB III METODE DAN PENGEMBANGAN MODEL</u>	43
3.1 Alur Penelitian	43
3.2 Tahapan Penelitian.....	44

3.2.1	Unit of Analysis.....	45
3.2.2	Skala Jawaban.....	45
3.2.3	Responden dan Jumlah Sampel	46
3.2.4	Prosedur Pengumpulan Data	46
3.3	Pengolahan Data	47
3.4	Model Konseptual.....	48
3.4.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	49
3.4.2	Pembelajaran Organisasi	50
3.4.3	Kepemimpinan Pengetahuan	52
3.4.4	Kinerja Proyek.....	52
3.4.5	Berbagi Pengetahuan	53
3.4.6	Tim Proyek	54
3.5	Item Pertanyaan	58
3.6	Pengembangan Hipotesis.....	62
3.4.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	62
3.4.2	Kepemimpinan pengetahuan	62
3.4.3	Pembelajaran Organisasi	63
3.4.4	Berbagi pengetahuan antara tim	63
3.4.5	Tim Proyek	64
BAB IV REKAPITULASI DAN HASIL ANALISIS		65
4.1	Responden Penelitian	67
4.1.1	Metode pemilihan responden penelitian.....	67
4.1.2	Jumlah responden penelitian	68
4.2	Pengujian Asumsi SEM.....	69
4.2.1	Metode Estimasi	69
4.2.2	Uji Normalitas	69
4.3	Pengujian Model Pengukuran.....	70
4.3.1	CFA Gaya Kepemimpinan Transformasional	71
4.3.2	CFA Gaya Pembelajaran Organisasi	72
4.3.3	CFA Gaya Tim Proyek	73
4.3.4	CFA Gaya Berbagi Pengetahuan.....	75
4.3.5	CFA Gaya Kepemimpinan Pengetahuan.....	76
4.3.6	CFA Gaya Kinerja Proyek.....	77
4.4	Pengujian All Model Struktural.....	78
4.5	Interpretasi Skoring Responden.....	85
4.5.1	Gaya kepemimpinan transformasional (X1).....	86
4.5.2	Pembelajaran organisasi (X2).....	87
4.5.3	Kepemimpinan pengetahuan (X3).....	88
4.5.4	Berbagi pengetahuan (X4).....	89
4.5.5	Tim proyek (Y1).....	90
4.5.6	Kinerja proyek (Y2).....	91
BAB V PENUTUP		93
5.1.1	Kesimpulan	93
5.2.1	Saran	94
DAFTAR PUSTAKA.....		95
LAMPIRAN		103
BIODATA PENULIS		197

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model pengungkit manajemen pengetahuan.....	20
Gambar 2.2 Kerangka kerja pengembangan kepemimpinan pengetahuan	21
Gambar 2.3 Contoh <i>path diagram</i> yang menggambarkan model <i>value</i>	33
Gambar 3.1 Alur penelitian.....	43
Gambar 3.2 Konstruk gaya kepemimpinan transformasional.....	50
Gambar 3.3 Konstruk pembelajaran organisasi	51
Gambar 3.4 Konstruk kepemimpinan pengetahuan	52
Gambar 3.5 Konstruk kinerja proyek.....	53
Gambar 3.6 Konstruk berbagi pengetahuan.....	54
Gambar 3.7 Konstruk tim proyek	55
Gambar 3.8 Klasifikasi model empiris penelitian.....	57
Gambar 3.9 Model konseptual penelitian	61
Gambar 4.1 CFA gaya kepemimpinan transformasional.....	71
Gambar 4.2 CFA pembelajaran organisasi	72
Gambar 4.3 CFA Tim proyek	73
Gambar 4.4 CFA berbagi pengetahuan.....	75
Gambar 4.5 CFA kepemimpinan pengetahuan	76
Gambar 4.6 CFA kinerja proyek.....	77
Gambar 4.7 Hasil uji model struktural.....	79

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Penyebaran proyek konstruksi.....	6
Grafik 1.2 Pertumbuhan proyek konstruksi	7

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penggolongan kualifikasi perusahaan.....	7
Tabel 2.1 Posisi penelitian	42
Tabel 3.1 Item pertanyaan untuk gaya kepemimpinan transformasional	58
Tabel 3.2 Item pertanyaan untuk pembelajaran organisasi.....	58
Tabel 3.3 Item pertanyaan untuk kepemimpinan pengetahuan.....	59
Tabel 3.4 Item pertanyaan untuk berbagi pengetahuan	59
Tabel 3.5 Item pertanyaan untuk tim proyek	59
Tabel 3.6 Item pertanyaan untuk kinerja proyek	60
Tabel 4.1 Rekapitulasi demografi responden.....	65
Tabel 4.2 Rekapitulasi demografi responden.....	66
Tabel 4.3 Rekapitulasi penyebaran kuesioner di perusahaan konstruksi.....	68
Tabel 4.4 Hasil uji normalitas	70
Tabel 4.5 Indeks gaya kepemimpinan transformasional.....	72
Tabel 4.6 Indeks pembelajaran organisasi	73
Tabel 4.7 Indeks tim proyek	74
Tabel 4.8 Indeks berbagi pengetahuan.....	75
Tabel 4.9 Indeks kepemimpinan pengetahuan.....	77
Tabel 4.10 Indeks kinerja proyek.....	78
Tabel 4.11 Indeks model struktural.....	79
Tabel 4.12 Uji hipotesis	80
Tabel 4.13 Dasar interpretasi skor item dalam variabel penelitian.....	85
Tabel 4.14 Frekuensi/persentase variabel gaya kepemimpinan transformasional	86
Tabel 4.15 Frekuensi/persentase variabel pembelajaran organisasi	87
Tabel 4.16 Frekuensi/persentase variabel kepemimpinan pengetahuan	88
Tabel 4.17 Frekuensi/persentase variabel berbagi pengetahuan	89
Tabel 4.18 Frekuensi/persentase variabel tim proyek.....	90
Tabel 4.19 Frekuensi/persentase variabel kinerja proyek.....	91

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	103
Lampiran 2. Profil Perusahaan dan Proyek Penelitian.....	109
Lampiran 3. Descriptive Statistics	141
Lampiran 4. Valid dan Reliable	154
Lampiran 5. All Output Models.....	158
Lampiran 6. Normalitas	173
Lampiran 7. Software SEM	193

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam upaya memenangkan persaingan di pasar bebas (*ASEAN Free Trade Area*) setiap perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan barang atau jasa yang berdaya saing tinggi, yaitu barang atau jasa yang memiliki keunggulan-keunggulan tertentu. Untuk menghasilkan barang atau jasa yang berdaya saing tinggi ditentukan oleh tingkat efisiensi yang tinggi. Tingkat efisien yang tinggi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM), yaitu SDM professional yang dapat menciptakan nilai tambah baru dan mampu menjawab tantangan baru. Sumber daya manusia adalah aset kunci suatu perusahaan, mereka sebagai ujung tombak bisnis yang dapat memajukan atau merugikan perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan bisnis. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi.

Didalam suatu usaha, dibutuhkan faktor manusia sebagai eksekutor di setiap kegiatan perusahaan. Dengan kata lain segala bentuk usaha besar maupun kecil merupakan suatu gerakan manusia, oleh manusia dan untuk manusia. Untuk menjadikan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik, maka diperlukan suatu pemahaman yang jelas tentang konsep pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia dimulai dari faktor internal yakni Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan dinilai sebagai pendukung untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta memberi dampak yang baik atau buruk pada prestasi kerja karyawannya di perusahaan. Setiap pemimpin memiliki karakter yang khas dalam memberikan pengarahan dan koordinasi kepada karyawannya. Hal tersebut dinilai memberi dampak baik atau buruk terhadap motivasi kerja serta akan memberi dampak juga terhadap prestasi kerja karyawan.

Disisi lain lingkungan kerja juga dinilai memberikan dampak baik atau buruk terhadap motivasi kerja. Untuk bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan, maka diperlukan adanya lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sikap saling terbuka antar karyawan didalamnya. Setelah memiliki motivasi kerja yang tinggi, karyawan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga secara langsung berdampak pada peningkatan prestasi kerja mereka.

Selain itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi, pergeseran paradigma tentang sumber daya yang memiliki potensi menggerakkan perusahaan agar lebih cerdas and inovatif telah ditemukan seiring dengan semakin tumbuhnya kesadaran dari para pelaku bisnis akan aset *knowledge (intangibel asset)* yang lebih penting dari sumber daya perusahaan lainnya.

Pemahaman bagaimana *knowledge* tersebut diciptakan, diolah dan dipakai bersama-sama untuk meningkatkan performa seseorang atau perusahaan yang memunculkan teori tentang *knowledge management*. Kesadaran untuk menerapkan pendekatan *knowledge management* ke dalam strategi bisnis diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan *knowledge* sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan lebih inovatif yang bermuara kepada pemilikan daya saing perusahaan terhadap para pesaingnya.

“Kesuksesan dalam usaha konstruksi bangunan kapal dan konsultan yaitu aliran pengetahuan oleh ahli-ahli kapal di dalam perusahaan, dan perusahaan-perusahaan kecil yang menjadi sub kontraktor bagi perusahaan belum menerapkan *knowledge management* sepenuhnya”, oleh CEO PT Muara Indo Marine, Sri Wicaksono.

Menurut Webb (1998) dan Egbu, dkk (1999) yang dikutip dari Mohamad Nizam Yusof, dkk (2012) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan mekanisme strategi dan praktek yang penting digunakan dalam organisasi yang fundamental untuk pertumbuhan perusahaan konstruksi. Dalam industri konstruksi, semakin banyak mengakui bahwa manajemen pengetahuan dapat membawa inovasi yang sangat dibutuhkan dan meningkatkan kinerja bisnis industri.

Sedangkan menurut Ludmila Mládková (2012) menyatakan pengetahuan pekerja yang biasanya bersedia untuk menggunakan dan berbagi pengetahuan di kepentingan organisasi mereka, tentu saja, kecuali mereka salah dalam bidang pekerjaan dan kehilangan motivasi. Manajemen pengetahuan pada pekerja adalah bisnis yang rumit. Pengetahuan pekerja yang berpendidikan atau berpengalaman, akan membuat standar kerja mereka sendiri, dan membuat keputusan secara independen.

Di lain sisi, aliran perusahaan juga dapat berjalan dengan baik apabila ada dukungan dari berbagai pihak. Pihak yang paling vital yaitu seorang pemimpin, dapat mengatur dan memberikan motivasi terhadap anak buahnya agar dapat saling berbagi pengetahuan. Agar aliran pengetahuan dapat berjalan dengan baik maka seorang pemimpin harusnya memahami akan kepemimpinan pengetahuan terhadap organisasi yang dibentuknya. Pemimpin memiliki pengaruh posisi yang signifikan dalam organisasi mereka. Kepemimpinan pengetahuan telah makin diakui sebagai elemen penting bagi organisasi untuk meningkatkan manajemen pengetahuan pelanggan. (Li-Ren Yang, dkk. 2013).

Penelitian oleh Li-Ren Yang, dkk (2013) pada perusahaan berbasis proyek di Taiwan menyatakan bahwa kepemimpinan pengetahuan diukur dengan tiga dimensi keterampilan kepemimpinan, kerjasama dan kepercayaan, dan integrasi pengetahuan dan inovasi. Temuan penelitian menyiratkan bahwa kerjasama dan kepercayaan mungkin tidak memberikan kontribusi yang signifikan pada kinerja organisasi, serta peneliti menginginkan untuk penelitian kedepannya agar meneliti hubungan *knowledge leadership* dan organisasi proyek untuk meningkatkan kinerja proyek dengan tambahan variabel amatan, seperti aspek lintas fungsional, sudut pandang perspektif pelanggan.

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Skansi 2000). Teori kepemimpinan cukup banyak berkembang, namun menurut Hersey dan Blanchard (1999) mengatakan bahwa tidak ada kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja).

Sedangkan penelitian oleh Victor Jesus, dkk (2012) pada perusahaan *automotive* dan *chemical* pada negara spanyol, mengklaim untuk menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi dan inovasi serta antara kemampuan ini dinamis dan kinerja organisasi. Serta menekankan betapa pentingnya pembelajaran organisasional dan inovasi untuk kelangsungan hidup perusahaan dan efektifitas kinerja. Pembelajaran organisasi merupakan komponen utama dalam setiap upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat keunggulan bersaing. Pengembangan pengetahuan baru, yang berasal dari pembelajaran organisasi, mengurangi kemungkinan bahwa suatu perusahaan yang memiliki kemampuan dasar menjadi kadaluarsa atau usang, memungkinkan kompetensi untuk tetap dinamis dan sehingga mendukung peningkatan kinerja. Peneliti juga menginginkan adanya pengembangan penelitian pada lintas sektor dan pada *other country*.

Salah satu bentuk pengorganisasian dalam perusahaan berupa suatu sistem penugasan, hubungan pelaporan, dan pola komunikasi yang disebut dengan struktur organisasi. Prinsip departementalisasi dan formalisasi dalam struktur organisasi tradisional/ mekanistik digambarkan dengan keberadaan unit-unit kerja, sedangkan dalam organisasi organik dalam bentuk tim-tim kerja (Schermerhorn, 2008). Pilihan untuk menerapkan organisasi organik merupakan salah satu langkah yang dapat diambil perusahaan (Goh 1998 dan Pham 2009). Hal ini bertujuan untuk mencapai fleksibilitas dan kegesitan dalam proses pengambilan keputusan sekaligus mempercepat proses pemberdayaan SDM perusahaan sehingga mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Prinsip departementalisasi dan formalisasi dalam struktur organisasi organik diwujudkan dalam bentuk tim-tim kerja (Schermerhorn, 2008).

Seperti halnya dengan kinerja individu, kinerja dari tim kerja juga memiliki peran yang sangat besar dalam kemajuan setiap perusahaan. Kinerja tim (team performance) merupakan faktor penentu utama dan seringkali digunakan sebagai indikator keberhasilan suatu perusahaan (Stashevsky dan Koslowsky, 2006). Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tim, diantaranya budaya organisasi (Senior dan Swales, 2004) dan kepemimpinan (Miles dan Mangold 2002, Stashevsky dan Koslowsky 2006).

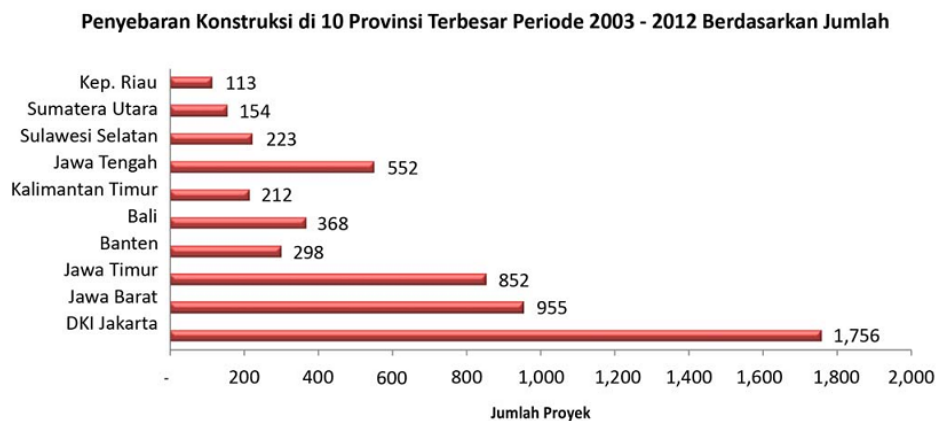
Ukuran kinerja suatu tim dapat dilihat dari kelengkapan peran kerja (task roles) yang terdapat dalam tim (Belbin, 1993). Peran kerja merupakan upaya yang dilakukan oleh masing-masing anggota kelompok sehingga seluruh aktivitas dapat dikoordinasikan dengan baik. Selain itu, melalui peran kerja yang jelas akan diperoleh ide-ide baru serta dapat menyelesaikan masalah dengan baik (Chong, 2007).

Banyak penelitian yang menghubungkan antara kinerja tim dengan kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena keberadaan kerja tim tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin di dalamnya. Terdapat berbagai tipe kepemimpinan yang telah digunakan, diantaranya tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional (Benjamin dan Flynn, 2006). Melalui beberapa literatur, diketahui bahwa kedua kepemimpinan ini memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja tim (Judge dan Bono, 2000). Demikian pula halnya dengan kepemimpinan yang dikemukakan oleh Pearce dan Conger (2003) yang membagi kepemimpinan menjadi empat kelompok, yaitu kepemimpinan direktif (directive leadership), kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan pemberdayaan (empowering leadership).

Tim yang memiliki kinerja baik, maka anggotanya akan menetapkan standar kualitas target, mencapai target, memahami perbedaan, saling menghormati, berimbang dalam peran, berorientasi pada klien, mengevaluasi kinerja, dan bekerja sama. Seperti yang diungkapkan oleh O'Leary (dalam Jacobus, 2001:57) bahwa "aspek penting dari kinerja tim adalah tingkat keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri". Selanjutnya Gordon (dalam Widodo, 1994:260) mengatakan bahwa "kelompok kerja berprestasi tinggi memiliki pemimpin yang berhasil membina serta memelihara semangat dan motivasi bawahan guna mencapai tingkat produktivitas yang dipandang perlu oleh organisasi agar kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi".

Di tengah ketatnya kondisi persaingan bisnis jasa konstruksi ini, para pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, dalam hal ini adalah kontraktor jasa konstruksi, berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya. Terjaganya eksistensi suatu perusahaan diantaranya tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk melihat peluang-peluang pasar yang ada.

Berdasarkan data proyek dari survei yang didapatkan, selama 10 tahun terakhir proyek konstruksi sudah tersebar ke hampir semua provinsi di Indonesia. Walaupun penyebarannya masih belum merata, karena masih di dominasi oleh provinsi-provinsi yang ada di Pulau Jawa. Dapat dilihat pada Grafik 1.1, 5 besar dihuni oleh 4 provinsi di Pulau Jawa yaitu DKI Jakarta (44.44 %), Jawa Barat, Jawa Timur dan Jawa Tengah. Namun potensi pertumbuhan konstruksi terlihat di Provinsi Bali, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan untuk Indonesia Bagian Timur, sedangkan Bagian Barat terlihat di Provinsi Sumatera Utara dan Kep. Riau. (<http://citadataconstruction.com/>).



Grafik 1.1 Penyebaran proyek konstruksi

(<http://citadataconstruction.com/>).

Dalam hal ini, peneliti melakukan pengembangan penelitian sesuai observasi yang telah dilakukan pada jurnal referensi di negara luar yang akan diterapkan pada daerah Jawa Timur sesuai dengan domisili dan perusahaan yang didapat. Merujuk pada grafik 1.2 dapat dilihat bahwa pertumbuhan proyek konstruksi bertumbuh secara signifikan, dimulai tahun 2009 dengan angka luas bangunan 10 juta (sqm) lalu di tahun 2010 meningkat di angka 13 juta (sqm) selanjutnya pada tahun 2011 meningkat pada angka 15 juta (sqm), dan di tahun 2012 mencapai angka luas bangunan 19 juta (sqm).



Grafik 1.2 Pertumbuhan proyek konstruksi

(<http://citadataconstruction.com/>).

Perusahaan konstruksi digolongkan sesuai kualifikasi berdirinya perusahaan, sesuai peraturan LPJK (Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi) Nomor 11a tahun 2008 pasal 10 ayat (1) kualifikasi perusahaan adalah penggolongan perusahaan konstruksi menurut tingkat atau kedalaman kompetensi, kemampuan usaha yang selanjutnya dibagi menurut kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan kriteria resiko dan atau kriteria penggunaan teknologi dan atau kriteria besaran biaya. Penggolongan kualifikasi ini dapat dibagi atas 7 (tujuh) jenjang kompetensinya dalam Gred, seperti pada tabel 1.1

Tabel 1.1 Penggolongan Kualifikasi Perusahaan

No.	Golongan Usaha	Kualifikasi	Keuangan		
			Batas Nilai Satu Pekerjaan (Rp) (4)	Kekayaan Bersih (Rp) (5)	Kemampuan sesaat (Seluruh Paket) (Rp) (6)
(1)	(2)	(3)			
1	Per Orangan	Gred 1	0 sd. 50 juta	Tidak persyaratan	
2	Kecil	Gred 2	0 sd. 300 juta	50 juta sd. 600 juta	90 juta sd. 1,08 M
3		Gred 3	0 sd. 600 juta	100 juta sd. 800 juta	180 juta sd. 1,44 M
4		Gred 4	0 sd. 1 M	400 juta sd. 1 M	720 juta sd. 1,8 M
5	Menengah	Gred 5	1 M <BNSP≤ 10 M	1 M sd. 10 M	4,2 M sd. 42 M
6	Besar	Gred 6	1 M <BNSP≤ 25 M	3 M sd. 25 M	64 M sd. 160 M
7		Gred 7	1 M sd. tak terbatas	10 M sd. Tak terbatas	64 M sd. Tak terbatas

Sumber : Badan Pusat Statistik

Pada grafik diatas, kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan kriteria resiko dan kriteria penggunaan teknologi. Adapun untuk karakteristik kontraktor dengan contoh kualifikasi usaha jasa konstruksi kelas menengah (*grade 5*) yaitu :

1. Dapat mengerjakan 5 (lima) paket pekerjaan
2. Dapat mengerjakan proyek dengan nilai 4,2 miliar - 42 miliar
3. Mempunyai kekayaan bersih 1 miliar – 10 miliar
4. Memiliki penanggung jawab badan usaha 1 orang
5. Memiliki penanggung jawab teknik 1 orang, berpendidikan S1, bersertifikat keahlian kerja dan pengalaman kerja minimal 2 tahun
6. Penanggung jawab bidang 1 orang, berpendidikan S1, bersertifikat keahlian kerja dan pengalaman kerja minimal 2 tahun.

Seperti yang telah dijabarkan diatas, para peneliti Li-Ren Yang, (2013) dan Victor Jesus, dkk (2012) melakukan penelitiannya di perusahaan yang berbasis proyek di negara Taiwan dan Spanyol. Maka dalam penelitian ini akan dicoba untuk menggabungkan antara penelitian yang telah dilakukan pada negara luar dengan negara indonesia khususnya area jawa timur di daerah Surabaya-Sidoarjo serta latar belakang yang mendasari perlunya penelitian ini dilakukan, ditunjukkan dengan adanya fenomena dan pemicu perubahan dalam menghadapi persaingan antara perusahaan kontraktor untuk mewujudkan kinerja proyek yang sesuai dengan visi yang telah ditetapkan oleh rencana proyek, khususnya perusahaan konstruksi dengan sudut pandang kepemimpinan pengetahuan, gaya kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, pembentukan tim proyek dan kinerja proyek.

1.2 Perumusan Masalah

Pada latar belakang telah dikemukakan sejumlah fakta-fakta (kenyataan) secara umum oleh Li-Ren Yang, dkk (2013) yang merancang model keterkaitan yang positif antara adopsi kepemimpinan pengetahuan pada level proyek terhadap manajemen pengetahuan pelanggan, kinerja proyek dan kinerja organisasi. Sedangkan objek yang diteliti yakni pada perusahaan berbasis proyek di negara Taiwan. Pada penelitian ini terfokus pada bagaimana hasil adopsi kepemimpinan

pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja proyek. Diperlukan pengembangan model yang telah diteliti pada proyek dan Negara yang berbeda. Sedangkan Victor Jesus, dkk (2012) merancang model yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi dan inovasi. Penelitian tersebut terfokus pada bagaimana gaya transformasional seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, diperlukan pengembangan dan penerapan model tersebut untuk lintas sektor yang lain dalam hal ini konstruksi yang berbasis proyek dengan adopsi di Negara lain.

Sebagai salah satu sektor usaha yang sudah lama ada di Indonesia khususnya di provinsi Jawa Timur dan daerah Surabaya - Sidoarjo, perkembangan proyek konstruksi telah berkembang dengan pesat. Pengaruh akan motivasi, karakteristik pekerja, lingkungan pekerjaan dan keharmonisan dalam tim proyek dapat mempengaruhi kinerja dalam menyelesaikan suatu proyek. Nurick & Thamhain (1999), menyebutkan bahwa membentuk tim sangat penting, terutama dalam sebuah proyek yang diorientasikan pada lingkungan kerjanya dimana terdiri dari kegiatan antar multidisiplin yang sangat kompleks dan membutuhkan penggabungan dari beberapa spesialis juga dukungan dari beberapa kelompok. Dalam hal ini peneliti ingin menguji pengaruh model konseptual antara kepemimpinan pengetahuan, gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan terhadap pembentukan tim dan kinerja proyek.

Bertitik tolak dari fakta-fakta dan pemikiran teoritis di atas, maka dapat dirumuskan masalahnya, yaitu :

- 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan pengetahuan terhadap pembentukan tim proyek?
- 2) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pembentukan tim proyek?
- 3) Apakah terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap pembentukan tim proyek?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap pembentukan tim proyek?
- 5) Apakah terdapat pengaruh pembentukan tim proyek terhadap kinerja proyek?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan permasalahan yang telah dikaji sebelumnya, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan pengetahuan terhadap pembentukan tim proyek.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pembentukan tim proyek.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap pembentukan tim proyek.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *knowledge sharing* terhadap pembentukan tim proyek.
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pembentukan tim proyek terhadap kinerja proyek.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan batasan dan asumsi untuk menentukan area penelitian dalam pencapaian tujuan yang diharapkan. Batasan penelitian yang terdapat pada penelitian ini adalah:

1. Pengembangan model yang dilakukan adalah model konseptual oleh Li-Ren Yang, dkk (2013) dan Victor Jesus, dkk (2012)
2. *Input* variabel yang digunakan untuk perancangan model matematis sesuai dengan hasil *review* yang dilakukan Li-Ren Yang, dkk (2013) terhadap variabel-variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional dengan pertimbangan indikator variabel berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Victor Jesus, dkk, (2011).
3. Variabel amatan dalam kinerja proyek terfokus implementasi pengetahuan dan kepemimpinan transformasional pada terbentuknya tim-tim proyek.
4. Variabel amatan tidak memperhitungkan budaya dari pekerja dikarenakan penyebaran kuesioner bersifat obyektif.
5. Pengujian hipotesis model teoritis dilakukan terhadap responden suatu perusahaan skala menengah kebawah dengan *core business* proyek konstruksi baja di area sidoarjo dan Surabaya.

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Selama penelitian tidak terjadi perubahan kebijakan mengenai pengaturan aspek terbentuknya tim serta regulasi yang mengatur tim untuk ditugaskan pada proyek.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memunculkan suatu teori atau instrumen baru dalam pengelolaan *knowledge management* yang dapat digunakan untuk mengembangkan konsentrasi ilmu dalam bidang industri, manajemen konstruksi, manajemen kinerja dan *knowledge management*. Serta diharapkan dapat digunakan menguji keberlakuan beberapa teori fundamental tentang relasi kepemimpinan pengetahuan, gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, pembentukan tim dan kinerja proyek dalam paradigma *knowledge based theory* untuk *competitive advantage* yang terkait dengan *knowledge management*.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut :

- 1) Model empiris yang diusulkan dapat digunakan sebagai faktor-faktor yang patut dipertimbangkan dalam upaya pembentukan tim proyek, sehingga akan dihasilkan tim proyek yang sesuai diharapkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing dilingkungan perusahaan konstruksi baja di Surabaya – Sidoarjo.
- 2) Memberikan informasi kepada pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan bisnis konstruksi dengan melihat pengaruh yang terjadi (kepemimpinan pengetahuan, gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan) terhadap pengelolaan tim proyek serta pihak-pihak manajemen yang bergerak pada bisnis konstruksi ini dalam upaya mewujudkan kinerja proyek secara *competitive advantage*.

1.6 Sistematika Penulisan

Struktur penulisan untuk keseluruhan laporan dalam penelitian ini secara sistematis meliputi bagian-bagian yang terdiri atas:

1. Bab 1: Pendahuluan

Bab ini berisikan tentang latar belakang dan perumusan masalah, penetapan tujuan penelitian, identifikasi ruang lingkup penelitian, pemaparan manfaat penelitian bagi praktisi, konstitusi perguruan tinggi dan perusahaan terkait serta sistematika penulisan laporan.

2. Bab 2: Kajian Pustaka

Bab ini memaparkan teori yang mendukung pelaksanaan penelitian secara keseluruhan. Berbagai teori yang digunakan adalah pemaparan mengenai kepemimpinan pengetahuan, kepemimpinan transformasional yang dikaji dalam ruang lingkup kinerja proyek, komitmen, kepercayaan agar dapat *sustainability* pada pekerjaan-pekerjaan yang akan dikerjakan selanjutnya.

3. Bab 3: Metode dan Pengembangan Model

Bab ini berisi tentang tahapan-tahapan sistematis dalam melakukan penelitian. Dalam bab ini pula diuraikan tentang variabel dan model teoritis penelitian yang dibangun serta menjelaskan akan perancangan model konseptual oleh peneliti. Serta hipotesis-hipotesis yang muncul berdasarkan model yang dibangun.

4. Bab 4: Rekapitulasi Responden dan Analisa Data

Bab ini berisikan tentang perancangan model *confirmatory, structural equation modelling* dan rekap data responden serta analisa terhadap hasil perancangan model tersebut.

5. Bab 5: Kesimpulan dan saran

Bab ini berisikan tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil perancangan model dan analisis yang telah dilakukan serta saran yang berguna untuk pelaksanaan penelitian selanjutnya.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah proses bagaimana organisasi menghasilkan kemakmuran dari sisi intelektual atau *knowledge base assets*, yakni sesuatu yang bernilai tanpa dimensi fisik yang melekat pada orang, atau diperoleh dari proses, sistem dan budaya yang berkaitan dengan organisasi, merek, pengetahuan individu, hak kekayaan intelektual (*intellectual property*), lisensi serta pengetahuan organisasi (pangkalan data, pemahaman mengenai proses-proses organisasi dan *relationship*). Kemakmuran dapat diperoleh jika organisasi dapat menggunakan pengetahuan untuk menciptakan proses yang lebih efektif dan efisien. Selain itu juga, perusahaan mampu menggunakan pengetahuan untuk menciptakan nilai atau manfaat bagi konsumen dengan mendorong inovasi pengembangan produk yang unik (Djohar, 2000).

Di lain pihak, Nonaka (1995) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan adalah usaha mengumpulkan, mengorganisasi, menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke organisasi dan memanfaatkan pengetahuan tersebut dalam teknologi dan produk yang baru. Manajemen pengetahuan merupakan proses yang terus menerus harus dilakukan oleh perusahaan, sehingga proses tersebut akan menjadi satu budaya organisasi yang akan membentuk organisasi yang berbasis pengetahuan. Pengetahuan organisasi perpaduan pengetahuan individu dan pengetahuan kelompok yang dikelola menjadi keunggulan organisasi. Ketidakmampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dapat mengakibatkan gagalnya organisasi melakukan inovasi berkelanjutan. Keterlibatan manajemen pengetahuan bersumber pada hambatan penciptaan pengetahuan individu dan hambatan organisasi yang terkait dengan paradigma perusahaan.

Kerangka manajemen pengetahuan melibatkan sumberdaya manusia, informasi dan teknologi. Faktor penting yang berhubungan dengan sumberdaya

manusia antara lain adalah mengetahui dengan pasti apa yang membuat komunitas tertarik, mengidentifikasi pengetahuan penting bagi sumberdaya manusia dan Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu:

2.1.1 *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang *sulit* untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi.

2.1.2 *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat *formal* atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada.

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line".

2.1.3 Tantangan dan manfaat manajemen pengetahuan

Keefektifan manajemen dan kajian pengetahuan yang ada dalam organisasi memerlukan pandangan yang menyeluruh mengenai organisasi tersebut. Manajemen pengetahuan mencakup aspek sumberdaya manusia, budaya organisasi dan infrastruktur organisasi. Pengetahuan bukan hanya data atau pun informasi, tetapi juga pengalaman dan pendapat para pakar. Data merupakan kumpulan fakta tentang kejadian yang bersifat objektif dan diskret.

Pengetahuan berdasarkan sudut pandangnya dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu pengetahuan *tacit* (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang ada pada diri seseorang dan relatif sulit untuk diformalkan atau diterjemahkan, sehingga masih ada hambatan untuk dikomunikasikan dengan individu lainnya. Pengetahuan *tacit* bersifat subyektif, intuitif, terkait erat dengan aktifitas dan pengalaman individu serta idealisme, nilai dan emosi (Natarajan dan Sekhar, 2001). Pengetahuan *tacit* memiliki dua elemen, yaitu kognitif dan teknik. Kognitif berkaitan dengan pikiran, sehingga dikenal dengan mental model. Mental model merupakan suatu kerangka atau pola pikir dalam melihat atau menganalisa suatu fenomena. Elemen kedua, yaitu teknis, berkaitan dengan keterampilan psikomotor seseorang, keahlian atau kecakapan seseorang yang berkaitan dengan know-how (Endaryono, 2004). Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dikemukakan dalam bentuk data, formulasi, spesifikasi produk, manual dan prinsip-prinsip umum. (Natarajan dan Shekhar, 2001).

Dalam organisasi, terdapat hubungan antara pengetahuan individu kolektif dan pengetahuan eksplisit-*tacit* (gambar). bentuk pertama pengetahuan eksplisit individu yang diinterpretasikan dengan kecakapannya dan pengetahuan yang terdapat dalam individu tersebut dapat dengan mudah diajarkan atau dituliskan. Bentuk kedua adalah pengetahuan *tacit* individu yang merupakan pengetahuan yang melekat pada individu yang berupa kerangka berpikir, keahlian, kebiasaan dan pengetahuan abstrak dan tidak diartikulasi. (Lyles dan Schwenk dalam Endaryono, 2004). Bentuk yang ketiga adalah pengetahuan kolektif eksplisit adalah pengetahuan yang berada di tingkat organisasi yang dapat dengan mudah

diajarkan atau didokumentasikan. Pengetahuan tersebut merupakan manifestasi di dalam standar prosedur operasional, dokumentasi, sistem informasi dan peraturan (Brown dan Duguid dalam Endaryono, 2004). Bentuk yang keempat merupakan pengetahuan *tacit* kolektif yang terdapat dalam rutinitas organisasi, budaya perusahaan dan corporate mindset (Chua, 2002).

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Definisi Kepemimpinan menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 2003) lebih terarah dan terperinci dari definisi sebelumnya. Menurutnya kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Dalam teori kepribadian menurut Moejiono (2002) memandang bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2002).

Kusnadi (2005:353) mengemukakan bahwa kepemimpinan tidak saja berarti pemimpin dan mempengaruhi orang-orang, tetapi juga pemimpin terhadap perubahan dan sumber aspirasi serta motivasi bawahan.

Winardi (2000:47) mengartikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam, faktor-faktor intern maupun ekstern, diantaranya meliputi orang-orang; bekerja dari sebuah posisi organisatoris; dan timbul dalam sebuah situasi yang spesifik. Sehingga kepemimpinan timbul, apabila ketiga faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain yaitu situasi dan posisi ada, orang-orangnya juga ada.

Beberapa implikasi dari berbagai definisi adalah : (1) kepemimpinan melibatkan orang lain yaitu pengikut. Sebagai akibat dari kesediaan menerima petunjuk dari seorang pemimpin. Anggota kelompok harus dapat memahami status pemimpinnya yang memungkinkan proses kepemimpinan berjalan dengan baik. (2) Kepemimpinan melibatkan kekuasaan yaitu kemampuan untuk menggunakan pengaruh artinya kemampuan untuk mengubah sikap dan tingkah laku individu atau kelompok. (3) Kepemimpinan melibatkan pengaruh (*influence*) yaitu tindakan tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap dan tingkah laku individu dan kelompok.

Gitosudarmo dan Sudita (2000:127) mengartikan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama, untuk dicapainya tujuan organisasi. Dari pengertian ini kepemimpinan didefinisikan sebagai salah satu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari definisi ini, nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bahwa orang yang meliputi faktor pemimpin pengikut dan faktor situasi untuk menghasilkan prestasi dan kepuasan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kusnadi dkk (2005:354) bahwa : kepemimpinan adalah sebagai tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau

bertindak ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau kepemimpinan merupakan tindakan membuat sesuatu menjadi kenyataan.

Anoraga (2001:20) mengemukakan bahwa idealnya seorang pemimpin itu memegang kekuasaan sesuai dengan bidang dan keahlian dan bakatnya. Sebab tanpa hal tersebut, seorang pemimpin akan menemui kesulitan dalam melakukan koreksi terhadap dirinya sendiri, kesulitan mawas diri dan kesulitan membedakan mana yang benar dan mana yang salah. Sehingga secara rasional pemimpin dituntut kepandaianya untuk memimpin jalannya perkumpulan yang berada dalam wewenangnya sesuai dengan misi perkumpulan itu dibentuk secara bersama, misalnya sebuah desa idealnya dipimpin oleh kepala desa

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan tersebut, esensi kepemimpinan adalah "Kepengikutan", dalam arti bahwa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin adalah jika adanya kemauan orang lain untuk mengikutinya. Dengan demikian secara umum dan sederhana kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses mempengaruhi orang lain sedemikian rupa, sehingga mereka mau melakukan usaha atau keinginan usaha atau keinginan untuk bekerja dalam rangka pencapaian suatu tujuan.

2.2.1 Kepemimpinan pengetahuan

Peran kepemimpinan dalam mengelola pengetahuan dalam organisasi telah secara rasional digaris bawahi oleh Cleveland (1985 dalam Singh, 2008) dalam bukunya, *The Knowledge Executive*. Cleveland menekankan pada kebutuhan penggunaan tim, komunitas orang, dan jaringan kerja sebagai peran dari pemimpin dalam mengelola informasi dan pengetahuan. Peran pemimpin dalam mengelola informasi dan pengetahuan dapat dicapai melalui dua rute, yaitu: teknologi dan jaringan kerja sosial (*social networks*). Studi Wetlaufer (1999 dalam Singh, 2008) berhasil mengobservasi tingkat kepentingan dari pelanggan internal dan peran dari para pemimpin dalam mengelola informasi ke dan dalam konteks pelanggan internal. Dengan demikian, tradisi yang panjang dari teori dan riset kepemimpinan tidak memberikan gambaran yang jelas terhadap peran para pemimpin dalam mengelola informasi dan pengetahuan, meskipun dua hal tersebut memiliki arti penting bagi organisasi (Davenport et al., 1998; Hansen et

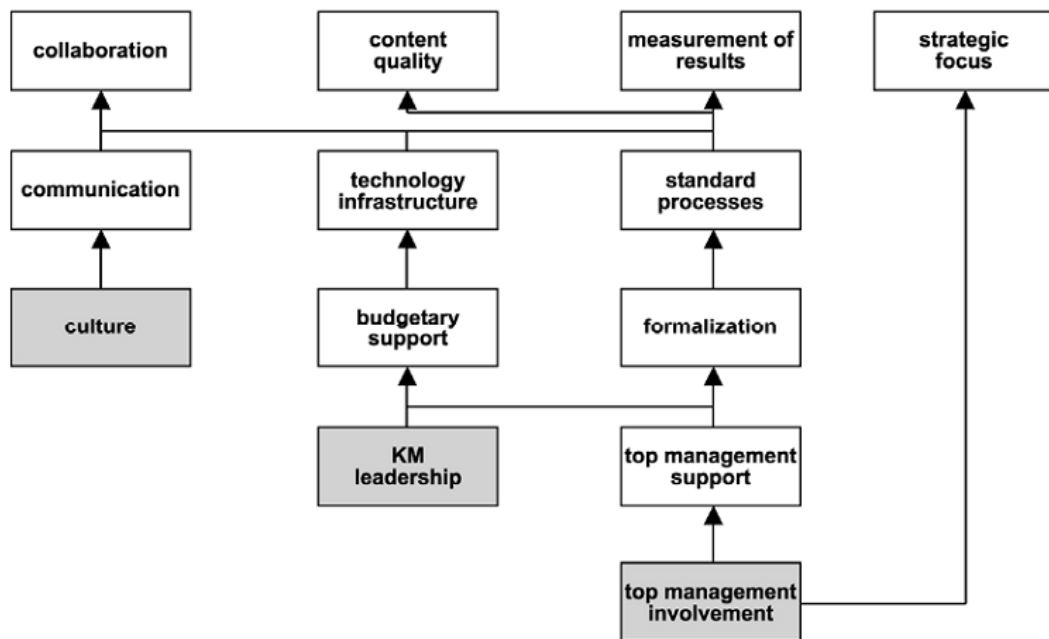
al., 1999 dalam Singh, 2008). Dengan demikian, studi mengenai peran pemimpin dalam mengelola informasi dan pengetahuan akan memberi nilai yang penting dalam mengisi kekosongan yang ada dalam literatur kepemimpinan kontemporer (Singh, 2008).

Anantatmula dan Kanungo (2007) membuat studi tentang identifikasi faktor-faktor dan model yang memungkinkan suksesnya implementasi manajemen pengetahuan. Temuannya, ada tiga belas faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan manajemen pengetahuan, yaitu: fokus strategik, kepemimpinan, dukungan pimpinan tertinggi, budaya, keterlibatan pemimpin tertinggi, pengukuran hasil-hasil, infrastruktur teknologi, standar praktik-praktik manajemen pengetahuan, kualitas isi, kolaborasi, formalisasi, komunikasi, dan dukungan anggaran. Meskipun studi literatur telah menolong dalam mengidentifikasi faktor-faktor penting dari kesuksesan manajemen pengetahuan, pemahaman bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan saling mempengaruhi perlu dipertimbangkan untuk membangun metode dan strategi agar implementasi manajemen pengetahuan sukses. Gambar 2.1 memperlihatkan bahwa keterlibatan top management, kepemimpinan manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi adalah faktor pengendali utama dimana organisasi bisa membangun upaya manajemen pengetahuan yang sukses.

Dengan keterlibatan top management, inisiatif manajemen pengetahuan akan mendapatkan dukungan dan partisipasi aktif dari eksekutif senior organisasi. Selain itu, keterlibatan top management juga memastikan bahwa inisiatif manajemen pengetahuan akan menjadi fokus strategik. Berikutnya, kepemimpinan pengetahuan yang kompeten dari inisiatif manajemen pengetahuan, dikombinasikan dengan dukungan dari top management akan mengarahkan pada dukungan anggaran. Dukungan anggaran akan membantu dalam pengembangan infrastruktur teknologi yang bisa dimanfaatkan untuk membagi dan menyimpan pengetahuan (Anantatmula, 2008).

Konsep menyimpan pengetahuan memiliki arti yang strategis, sebab berdasarkan catatan tentang apa yang pernah dilakukan di masa lampau, perusahaan bisa mendapatkan banyak pelajaran. Pengalaman adalah guru yang

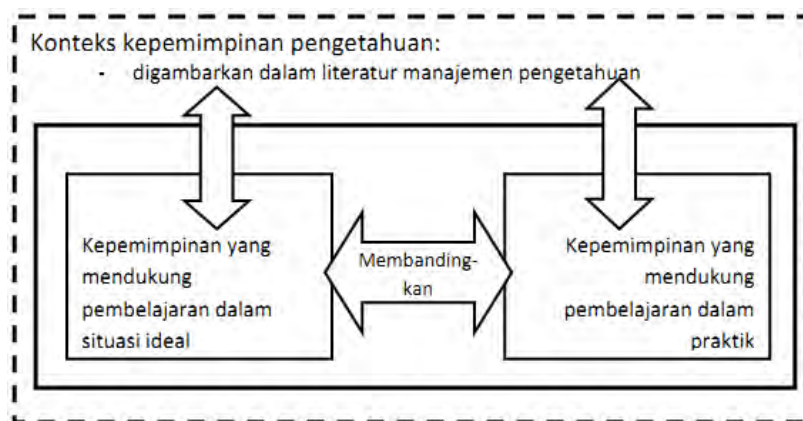
terbaik. Dalam perspektif manajemen pengetahuan, konsep tersebut diberi label sebagai “corporate memory” yang merujuk pada bagaimana organisasi belajar dari apa yang telah terjadi, bagaimana mereka menolak reinventing wheels, dan bagaimana mereka membangun berdasarkan praktik-praktik terbaik (Sutcliffe, 2003). Berdasarkan hasil studi Ho dan Frappaola (dalam Lahaie, 2005), pengetahuan total perusahaan umumnya tersimpan dalam empat kategori: dokumen kertas (26%), dokumen elektronik (20%), basis pengetahuan elektronik (12%), dan dalam otak para staf (42%).



Gambar 2.1 Model pengungkit Manajemen Pengetahuan (Sumber: Anantatmula, 2008)

Kepemimpinan, budaya, dan keterlibatan top management dipertimbangkan sebagai satu set keniscayaan (givens). Artinya, setiap organisasi pasti memiliki tiga aspek tersebut, yang membedakannya adalah tingkatannya. Dengan perkataan lain, kepemimpinan, keterlibatan top management, dan budaya merupakan variabel bebas. Selanjutnya, kepemimpinan manajemen pengetahuan yang efektif akan mempengaruhi dua variabel bebas lainnya, sekalipun hanya secara tidak langsung, sampai taraf tertentu. Kepemimpinan manajemen

pengetahuan yang capable menyiratkan adanya dukungan top management serta akan mempengaruhi setting dan formasi budaya organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan tersebut akan menciptakan budaya pengetahuan (knowledge culture) yang akan menjadi embrio bagi terbentuknya organisasi pembelajar. Seperti yang dikatakan oleh Senge (1996), banyak orang yang membicarakan arti penting organisasi pembelajar dalam meraih keunggulan kompetitif yang langgeng. Paradoksnya, banyak yang tidak membentuk jenis organisasi tersebut. Mengapa? Karena, tidak ada kepemimpinan yang bisa mengarahkan kepada terbentuknya organisasi pembelajar.



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Pengembangan Kepemimpinan pengetahuan (Sumber: Viitalia, 2004)

Jadi, kepemimpinan pengetahuan akan menyebarkan virus “budaya pengetahuan” yang berfungsi dalam memaksimalkan return dari semua aset yang dimiliki oleh perusahaan. Aset terakhir yang belum dieksploitasi adalah pengetahuan yang menempel pada individu dan tim yang ada dalam organisasi. Budaya pengetahuan tersebut akan membuka potensi yang terkunci dalam aset pengetahuan (Banks, 1999).

2.2.2 Kepemimpinan transformasional

Beberapa kemajuan telah dimuat dalam literatur, sebagian telah berhubungan dengan aspek-aspek dari kepemimpinan yang menciptakan pembelajaran dan pembaruan pembelajaran. Diskusi dalam literatur, secara kasar

dapat dibagi menjadi dua kategori. Pertama, literatur yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Kedua, literatur yang berhubungan dengan peran dan tugas dari para pemimpin. Label dan konsep-konsep yang ada dalam diskusi tersebut umumnya bervariasi (Viitala, 2004).

Diskusi tentang gaya kepemimpinan yang memproduksi pembelajaran, pembaruan, dan pengembangan dalam organisasi telah memproduksi dua dan tiga model dimensi kepemimpinan. Yang paling terkenal, model dua dimensi yang merujuk pada pembelajaran dan pembaruan dalam organisasi, yaitu: model kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1985, 1990; Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional merujuk pada gaya yang menghasilkan pengembangan dan perubahan dalam organisasi. Lima faktor yang meliputi kepemimpinan transformasional adalah idealized attributes, idealized behaviours, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation. Intinya, karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah kharisma. Sesuai dengan pendapat Bass (1990), pemimpin transformasional memiliki visi yang bagus, retorik, dan keterampilan manajemen yang impresif. Pemimpin seperti itu selanjutnya menggunakan keterampilan mereka untuk mengembangkan keterikatan emosional yang kuat dengan anak buah untuk menolong mereka keluar dari tingkatan kinerja saat ini. Pemikiran mendasar dibalik konsep kepemimpinan transformasional, bagaimanapun juga, masih bersifat ideologis (Viitala, 2004).

Gaya kepemimpinan berorientasi-perubahan (change-oriented) merupakan dimensi ketiga yang merupakan perpanjangan dari model tradisional dua dimensi yang berorientasi pada tugas (task-oriented) (Ekvall dan Arvonen, 1991; Lindell dan Rosenqvist, 1992). Gaya kepemimpinan jenis yang ketiga ini, change-oriented, melukiskan seorang pemimpin yang menciptakan visi, menerima ide-ide baru, membuat keputusan yang cepat, mendorong kerja sama, adalah terlalu hati-hati dan tidak menekankan pada rencana yang harus diikuti seperti apa.

Berbasiskan pada model di atas, ada model tiga dimensi lainnya yang dibuat oleh Scandinavia yang mengadopsi kuesioner klasik Ohio. Berdasarkan model ini, dimensi baru atau gaya manajemen berubah menjadi change-oriented, development-oriented dan task-oriented (Lindell dan Rosenqvist, 1992). Gaya

person-oriented diubah oleh gaya change-oriented, dimana person-orientation dan inisiasi perubahan menjadi titik fokusnya. Hal ini mengindikasikan bahwa manajer person-oriented secara simultan bersifat: memelihara kohesi kelompok, mengkreasi iklim positif, menerbitkan ide-ide baru, dan mempertanyakan beliefs mereka sendiri.

Peran dari pemimpin dalam organisasi pembelajar telah ditetapkan sebagai: pelatih (Bartlett dan Ghoshal, 1997; Bowerman dan Collins, 1999), fasilitator (Macneil, 2001), guru (Senge, 1990b), pemimpin pembelajaran (Argyris, 1993) dan pengembang (Boydell dan Leary, 1994). Konsep dari pelatih dan guru memiliki arti yang sangat simbolis. Keduanya merujuk secara eksplisit pada relasi khusus antara pemimpin dengan anak buah. Konsep lainnya merujuk pada isi dari apa yang dikerjakan dalam organisasi. Konsep yang baru ini menekankan pada perubahan atau perluasan dari peran pemimpin dalam organisasi pembelajar (Viitala, 2004). Peran, tugas, dan perilaku pemimpin yang memfasilitasi anak buah untuk belajar telah diteliti secara kualitatif. Ellinger dan Bostrom (1999), sebagai contoh, dengan menggunakan teknik insiden kritis mengklasifikasi perilaku pemimpin sebagai: pemberdaya dan fasilitator dalam memfasilitasi karyawan untuk belajar.

Studi tersebut menjadi sebuah langkah yang perlu dipertimbangkan dalam merangkai tantangan pemimpin dalam organisasi pembelajar. Bagaimanapun, dengan menanyakan kepada manajer apa yang mereka kerjakan, hasilnya tidak memberi jawaban eksplisit pada pertanyaan apa yang harus dikerjakan oleh para manajer. Dari sumber primer, hasil riset didominasi oleh kepercayaan para manajer (Argyris, 1982) di sebuah kelompok kecil. Ditambahkan, Ellinger dan Bostrom telah meng-counter beberapa kritik yang berhubungan dengan pre-asumsi mereka yang individualistik, berbasis kinerja, dan mekanistik dalam hubungannya dengan organisasi pembelajar (Dirkx, 1999). Selanjutnya, Popper dan Lipzhitz (2000) mendefinisikan tugas para manajer dalam organisasi pembelajar adalah: meletakkan organisasi pembelajar sebagai isu utama dalam agenda mereka; membangun fondasi struktural yang dibutuhkan untuk mengubah pembelajaran individu menjadi pembelajaran organisasi; serta mencipta kondisi budaya dan psikologis yang membuat pembelajaran menjadi efektif. Viitala

(2004) menyarankan ide para pemimpin sebagai pencipta dari sebuah budaya organisasi yang memfasilitasi pembelajaran.

Bagaimana pemimpin harus memimpin dan bagaimana pemimpin pada saat ini memimpin, bagaimanapun juga, hanya diinvestigasi secara terbatas. Dilihat dari sudut pandang instrumentalis, riset masih kekurangan upaya-upaya serius untuk menjembatani gap antara dua perspektif tersebut dengan bukti-bukti empiris yang reliabel (Viitala, 2004). Dengan demikian pemimpin secara aktif menyimak dan memberikan dukungan terhadap upaya pengikut dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Gibson, 1992 : 124).

2.3 Organisasi Pembelajaran

Definisi pembelajaran (*learning*) menurut Veithzal Rivai (2003:230) adalah setiap perubahan yang relative permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Dapat dikatakan bahwa perubahan-perubahan perilaku menyatakan pembelajaran telah terjadi dan bahwa pembelajaran merupakan suatu perubahan perilaku. Sesungguhnya kegiatan belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi, menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara perilaku sebelumnya.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya, pembelajaran organisasi adalah:

1. Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota;
2. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu;
3. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi;
4. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan;

5. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
6. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45). Selain itu pembelajaran organisasi menurut López *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Marquardt (1996:30) kemudian menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996:30) untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi yang diperlukan yakni sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog. Dari berbagai dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Marquardt (1996:30), yakni:

1. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
2. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap

perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.

3. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
4. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan.

Team learning merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni:

- a. kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah masalah penting
 - b. kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif
 - c. kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda
5. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.
 6. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi.

2.4 Inovasi Organisasi

Bahwa inovasi dalam organisasi adalah sesuatu hal yang baru yang berupa apapun yang terjadi di dalam sebuah organisasi baik formal maupun organisasi informal. Inovasi yang terjadi dalam sebuah organisasi merupakan proses kemajuan organisasi tersebut, namun berbagai hambatan dan rintangan akan terjadi saat inovasi itu mulai memasuki organisasi. Dengan memahami proses inovasi dalam organisasi setidaknya akan dapat mengurangi kegoncangan organisasi dalam melaksanakan difusi inovasi.

Kepekaan sebuah organisasi terhadap munculnya inovasi dipengaruhi oleh beberapa variabel berikut ini (Ibrahim, 1988 : 131) :

1. Ukuran suatu organisasi. Makin besar ukuran suatu organisasi makin cepat menerima inovasi.
2. Karakteristik struktur organisasi, yang mencakup ;
 - Sentralisasi. Kewenangan dan kekuasaan dalam organisasi dikendalikan oleh beberapa orang tertentu. Hal ini mempunyai hubungan negatif terhadap kepekaan organisasi.
 - Kompleksitas. Artinya suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi. Hal ini mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi.
 - Formalitas. Artinya organisasi ini selalu menekankan pada prosedur dan aturan-aturan baku dalam berorganisasi. Hal ini mempunyai hubungan negatif terhadap kepekaan organisasi. Makin formal sebuah organisasi, makin sulit menerima inovasi.
 - Keakraban hubungan antar anggota. Hal ini juga jelas mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi. Makin akrab hubungan antar anggota, maka makin cepat organisasi itu menerima inovasi.
 - Kelenturan organisasi. Artinya sejauh mana organisasi mau menerima sumber dari luar yang tidak ada kaitannya secara formal. Hal ini mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi. Makin lentur organisasi, makin cepat organisasi itu menerima inovasi.
3. Karakteristik perorangan (pimpinan). Sikap pimpinan terhadap inovasi memiliki hubungan positif dengan kepekaan organisasi terhadap inovasi. Ketika seorang pemimpin memiliki sikap yang terbuka terhadap inovasi maka semakin cepat organisasi itu menerima inovasi.
4. Karakteristik eksternal organisasi. Hal ini berkaitan dengan sistem yang dianut oleh organisasi. Apabila organisasi tersebut menganut sistem terbuka dalam arti mau menerima pengaruh dari luar sistem, maka organisasi tersebut akan cepat menerima inovasi.

Dalam organisasi yang mendorong adanya inovasi adalah terjadinya kesenjangan penampilan, yaitu jika ada perbedaan antara apa yang ditampilkan oleh organisasi dengan apa yang menurut pengambil keputusan harusnya terjadi. Ada beberapa hal yang menyebabkan terjadinya kesenjangan penampilan (Ibrahim, 1988 : 135) :

- a. Jika penentuan kinerja keberhasilan penampilan suatu organisasi tidak tepat.
- b. Jika suatu organisasi ingin meningkatkan hasil produksinya atau kualitas penampilannya.
- c. Jika terjadi perubahan dalam intern organisasi :
 - Ada pejabat baru yang membawa aturan dan harapan baru
 - Perubahan teknologi
- d. Jika terjadi perubahan di luar organisasi (ekstern) :
 - Permintaan kebutuhan atau layanan dari masyarakat berubah
 - Terjadi perubahan karena teknologi baru yang digunakan secara luas
 - Terjadi perubahan organisasi sebagai dampak adanya kerjasama dengan unit di luar organisasi.

2.5 Kerja Tim

Penyelenggaraan kerja tim dilakukan karena pada saat sekarang ini tekanan-tekanan persaingan yang semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerja tim daripada bergantung pada individual-individual yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Tracy (2006) menyatakan bahwa, Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pernyataan di atas diperkuat Dewi (2007), Kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.

Sebuah perusahaan dengan jumlah orang yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan produktivitas secara luar biasa dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya dan bekerja bersama di dalam tim. Dalam kerja tim biasanya anggota berupaya maksimal mengerahkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya, bila mereka diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu kerja tim disebut juga sebagai kekuatan dalam mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan.

Pentingnya perancangan tim yang baik diuraikan Griffin (2004) dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.

3. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan sub-group yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
4. *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana team sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

2.6 Sequence Equation Modelling

Dalam penelitian ini dilakukan pengembangan model, yaitu pengaruh kepemimpinan pengetahuan diselaraskan dengan gaya kepemimpinan terhadap proses pembentukan tim proyek, berdasarkan model dan teori yang telah ada sebelumnya yaitu *Knowledge leadership to improve project and organizational performance* (Li-Ren Yang, dkk. 2013). Di dalam model yang akan dikembangkan tersebut terdapat beberapa variabel yang tidak bisa diamati dan diukur secara langsung. Untuk mengamati dan mengukur variabel tersebut diperlukan adanya variabel lain sebagai indikator. Model tersebut kemudian diuji melalui serangkaian test dan akan diperbaiki jika ternyata masih ditemukan kekutangan. Berdasarkan karakter model tersebut maka diperlukan metode yang sesuai, dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dipandang sebagai tool yang paling sesuai.

2.6.1 Definisi SEM

SEM adalah metode statistik untuk mendeskripsikan dan mengukur hubungan antar-variabel, mirip seperti menggabungkan teknik *multiple regression* dan *factorr analysis*. Namun SEM menawarkan beberapa kelebihan tambahan terkait dengan cara yang efektif untuk mengatasi *multicollinearity* dan metode untuk memperhitungkan respon konsumen yang tidak bisa reliable (Bacon, 1997). SEM telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian untuk menguji sebuah

model, termasuk dalam penelitian-penelitian yang terkait dengan konsep pemasaran (Steenkamp and Baumgartner, 2000).

SEM termasuk ke dalam metode statistik yang mengambil pendekatan konfirmatori (misalnya pengujian hipotesa) kepada analisa dari struktur teori yang menerangkan sebuah fenomena. Biasanya teori tersebut menjelaskan hubungan sebab akibat yang menghasilkan amatan terhadap banyak variabel pendukung (Byrne, 2001).

Namun demikian perlu adanya pertimbangan terhadap banyak hal sebelum memutuskan untuk menggunakan SEM karena belum tentu SEM cocok dengan semua aplikasi empiris (Chin et al., 2008). Isu yang harus menjadi pertimbangan sebelum, saat dan setelah mengaplikasikan SEM diantaranya: a) model yang dikembangkan terdiri dari beberapa teori pendukung, b) kesalahan model versus kesalahan sampling, c) penelitian lain pada bidang yang sama yang menggunakan SEM.

2.6.2 Variabel dalam SEM

Dalam SEM dikenal dua jenis variabel, yaitu *observed variable* dan *latent variable*. *Observed variable* adalah variabel yang bisa diamati dan diukur secara langsung. Sedangkan *latent variable* adalah variabel yang tidak bisa diamati dan diukur secara langsung namun dapat diukur melalui indikator-indikator (Bacon, 1997). *Latent variable* juga bisa disebut dengan faktor, sedangkan *observed variable* juga bisa disebut dengan manifes (Byrne, 2001).

Contoh *latent variable* adalah "dosen yang baik". Ketika seorang mahasiswa ditanya tentang bagaimana dosen yang baik, maka mahasiswa tersebut tidak bisa menjawabnya hanya dalam satu kalimat, melainkan harus menyebutkan kriteria-kriteria tertentu yang bisa menggambarkan karakter dosen yang baik itu. Misalnya dosen yang baik itu tidak pernah terlambat masuk kelas, penjelasannya mudah difahami, memakai baju yang rapi, murah senyum, ramah, mudah untuk ditemui, dekat dengan mahasiswa, dan sebagainya. Kriteria-kriteria tersebut disebut dengan indikator alias *observed variable* (Prajogo, 2012).

Latent variable dalam SEM adalah variabel kontinyu dan secara teori dapat memiliki nilai tidak terbatas. Contoh *latent variable* dalam pemasaran misalnya *brand attitude*, kepuasan pelanggan, *perceived value*, *perceived quality* dan kecenderungan untuk melakukan pembelian berulang. Pendapatan keluarga merupakan contoh *latent variable* yang sering digunakan dalam berbagai penelitian terkait pemasaran (Bacon, 1997).

Variabel yang tergantung kepada variabel lain disebut *dependent variable*, sedangkan variabel yang tidak tergantung kepada variabel lain disebut *independent variable*. Yang dimaksud dengan tergantung di sini adalah nilai variabel tersebut dipengaruhi oleh nilai dari variabel yang lain. Di dalam SEM, *dependent variable* juga disebut dengan variabel endogen, sedangkan *independent variable* juga disebut dengan variabel eksogen (Bacon, 1997).

2.6.3 Populasi dan Sampel

Sampel adalah pemilihan subset unsur-unsur dari kelompok obyek yang lebih besar (Churchill, 2005 : 7). Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini adalah menggunakan rumus Yamane (1967, yang dikutip oleh Rakhmat, 2001 : 78) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- n = ukuran sampel yang diinginkan
- N = jumlah populasi
- d = tingkat presisi

2.6.4 Visualisasi SEM

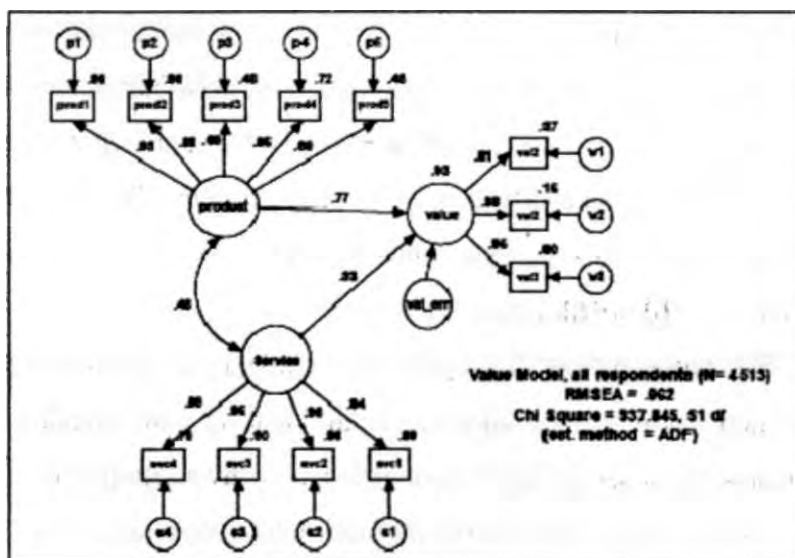
Di dalam SEM ada dua aspek yang penting untuk diperhatikan oleh peneliti (Byrne, 2001), yaitu:

- a. Hubungan sebab-akibat di dalam studi direpresentasikan berupa serangkaian persamaan struktural (misalnya persamaan regresi), dan
- b. Hubungan sebab-akibat tersebut bisa dimodelkan berupa gambar untuk memperjelas pemahaman tentang konsep atau teori yang digunakan di

dalam studi.

Model SEM digambarkan dalam *path diagram* atau diagram alur, dimana . *latent, variable* digambarkan berupa lingkaran atau elips, sedangkan *observed variable* digambarkan berupa persegi empat. Hubungan antar-variabel digambarkan berupa anak panah yang mana arah anak panah tersebut menunjukkan hubungan sebab-akibat. Perlu *dicatat* bahwa hubungan sebab-akibat tersebut dibuat oleh peneliti berdasarkan teori yang ada, karena data tidak bisa berbicara tentang arah hubungan sebab-akibat tersebut.

Jika kovarians antar-variabel perlu digambar dalam model SEM, maka digunakanlah anak panah melengkung dengan dua mata panah di kedua ujungnya. Error juga digambar berupa elips atau lingkaran karena nilai error bersifat estimasi dan tidak bisa diamati secara langsung. Untuk setiap anak panah, akan diberikan bobot (weight atau loading) berdasarkan data yang ada (Bacon, 1997).



Gambar 2.3 Contoh *path diagram* yang menggambarkan model value
(Sumber: Bacon, 1997)

Dalam Gambar 2.8, *product*, *service* dan *value* adalah variabel laten yang masing-masing memiliki lima, empat dan tiga indikator. *Product* dan *service* adalah *variabel laten eksogen*, sedangkan *value* adalah *variabel laten endogen*. Secara konsep/teori, *value* ditentukan oleh *product* dan *service* dan oleh

karenanya anak panah dari *product* dan *service* dibuat mengarah ke *value*.

2.6.5 Prosedur dalam SEM

Ada enam langkah yang bisa menjadi acuan dalam melaksanakan prosedur SEM (Chin et al., 2008), yaitu:

- **Langkah 1: Spesifikasi model**

Pada langkah pertama ini dilakukan pembuatan model berdasarkan teori yang ada dan pembuatan hipotesa yang menggambarkan hubungan antar faktor. Langkah ini perlu dilakukan dengan cermat, tidak hanya dengan mempertimbangkan teori-teori yang terkait, tetapi juga harus mempertimbangkan kemampuan responden dalam menjawab pertanyaan yang akan diajukan nantinya. Di dalam spesifikasi model salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah sebuah indikator bersifat formatif atau reflektif. Sebuah indikator dikatakan formatif jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) mendefinisikan katakarakteristik dari variabel laten, b) menyebabkan perubahan pada faktor dan tidak sebaliknya, c) tidak berbagi tema umum diantara mereka sendiri, d) lebih menjadi elemen penting terhadap definisi faktor daripada bisa saling menggantikan, e) tidak memiliki antecedens dan konsekuen yang sama.

- **Langkah 2: Identifikasi model**

Pada langkah kedua ini dipastikan bahwa indikator yang dibuat bisa mengukur faktor yang hendak diketahui. Idealnya minimal ada tiga indikator untuk setiap faktor dengan catatan bahwa setiap indikator hanya terkait dengan satu faktor, dan error dari indikator tersebut tidak berkorelasi dengan error dari indikator yang lain. Tetapi jika ternyata hanya ada dua indikator dan tidak ada korelasi error antar-indikator, maka identifikasi bisa dicapai jika semua faktor saling terhubung.

- **Langkah 3: Estimasi model**

Pada langkah ketiga ini dilakukan estimasi model untuk menguji hubungan antar faktor. Ada beberapa cara estimasi, misalnya *maximum likelihood* (ML), *generalized least squares* (GLS), *weighted least squares*

(WLS), dan sebagainya. Pemilihan metode estimasi model tersebut tergantung kepada jumlah sampel, distribusi data, dan jenis matriks data yang digunakan sebagai input model. Namun demikian kebanyakan software olah SEM dirancang untuk mengestimasi model menggunakan analisis kovarians.

- **Langkah 4: Evaluasi Model**

Pada langkah keempat ini dilakukan evaluasi terhadap model, apakah model yang dirancang sebelumnya sudah fit atau belum berdasarkan indeks tertentu. Meskipun belum ada kesepakatan diantara para peneliti tentang batas minimal pada indeks tersebut sehingga sebuah model dikatakan fit. Namun dari dua indeks yang biasanya digunakan, *goodness-of-fit index* (GFI), dan *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI), sangat tergantung dari jumlah sampel sehingga kurang sensitif terhadap ketidakfit-an dari model. Oleh karenanya perlu dilakukan serangkaian pengukuran index, misalnya dengan *chi-square*, *degrees of freedom*, *root mean square residual* (RMR) dan *root mean square error of approximation* (RMSEA).

- **Langkah 5: re-spesifikasi Model**

Jika ternyata pada langkah keempat ditemukan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang kurang, maka perlu dilakukan modifikasi terhadap model berdasarkan kajian ulang terhadap teori yang melandasi.

- **Langkah 6: Pelaporan hasil SEM yang jelas dan informatif**

Langkah terakhir dari SEM adalah membuat laporan yang jelas dan informative sehingga mudah difahami oleh pembaca laporan tersebut. Beberapa informasi kritis yang perlu disertakan dalam laporan diantaranya:

- ✓ Matriks kovarian yang digunakan dalam setiap model yang diuji, beserta jumlah sampel terkait
- ✓ Setup model yang mendeskripsikan parameter pada setiap model yang diestimasi, model perbaikan, dan nilai awal permulaan jika berbeda dengan default dari software

- ✓ Software yang digunakan, termasuk nama merek dan versi software serta fungsi yang digunakan untuk mengestimasi parameter model
- ✓ Laporan-laporan nilai perhitungan yang didapatkan dari software
- ✓ Nilai chi-square dan degrees of freedom untuk setiap model yang diuji.

Langkah-langkah tersebut saling terkait, sehingga kesalahan pada langkah sebelumnya akan menyebabkan kesalahan pada langkah berikutnya.

2.6.6 Indikator Penilaian Model Fit

Terdapat beberapa indikator untuk menilai model *fit* dari *output* AMOS. Beberapa diantaranya adalah seperti dijelaskan berikut ini (Windyaningrum, 2010)

a. *Chi-Square* dan Probabilitas

Nilai *chi-square* menunjukkan adanya penyimpangan antara *sample covariance matrix* dengan *model (fitted) covariance matrix*. Nilai *chi-square* akan valid jika asumsi normalitas data dipenuhi. Nilai *chi-square* mendekati 0 menunjukkan model semakin baik. P merupakan probabilitas untuk memperoleh penyimpangan (deviasi) besar sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *chi-square*. Sehingga hipotesis nol bisa diterima apabila nilai p lebih besar dari 0.05.

b. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya. Nilai RMSEA yang kurang dari 0.05 mengindikasikan adanya model fit, dan nilai RMSEA yang berkisar antara 0.08 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*. Sedangkan RMSEA berkisar antara 0.08 sampai dengan 0.1 menyatakan bahwa model memiliki fit yang cukup.

c. *Goodness of Fit Index* (GFI)

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed* matriks kovarians. Nilai GFI yang lebih besar dari 0.9 menunjukkan fit suatu model yang baik.

d. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

AGFI pada prinsipnya sama dengan GFI tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degree of freedom* pada suatu model. Model yang fit adalah model yang memiliki nilai AGFI setidaknya 0.9.

e. *Non-Normed Fit Index* (NNFI)

Merupakan index untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model. Model dikatakan fit apabila memiliki nilai NNFI setidaknya 0.9.

f. *Comparative Fit Index* (CFI)

Model dikatakan fit apabila model memiliki nilai CFI setidaknya 0.9.

g. *Relative Fit Index* (RFI)

Model dikatakan fit apabila model memiliki nilai RFI setidaknya 0.9.

2.7 Critical Review dan Posisi Penelitian

Berdasarkan uraian pada sub bab sebelumnya, telah ada beberapa penelitian terkait kepemimpinan pengetahuan, gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Li-Ren Yang, dkk (2013) melakukan penelitian tentang kepemimpinan pengetahuan dan *customer knowledge management* sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja organisasi dan penerapan konseptualisasi kepemimpinan pengetahuan dalam konteks proyek yang masih belum sempurna. Objek penelitiannya adalah 216 proyek responden terdiri dari pekerja senior, manajer, pendidikan tertinggi. Hasilnya menunjukkan bahwa adopsi kepemimpinan pengetahuan dan belum adanya feedback serta faktor eksternal yang berkaitan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain oleh Victor Jesus, dkk, (2011) yakni penerapan transformasi kepemimpinan tidak didasari oleh efek psikologis maupun budaya perusahaan, analisis dilakukan dengan data penelitian terdahulu, transformasi kepemimpinan difokuskan pada internal perusahaan berbasis proses. Mohamad Nizam Yusof, dkk (2012) menyatakan sulit untuk menemukan studi empiris tentang hubungan antara pengetahuan manajemen dan pertumbuhan kinerja terutama dalam industri konstruksi. Dan penelitian oleh Ludmila Mládková (2012) pada negara republik ceko mendapatkan hasil bahwa penelitian kuantitatif berdasarkan kuesioner

manajemen kepemimpinan pengetahuan belum diterapkan secara keseluruhan pada pekerja yang khususnya menjadi pemimpin dalam perusahaan skala manajer.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, karakteristik kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi yang telah diteliti pada negara luar dan dominan penelitian dilakukan pada perusahaan yang berbasis proses maka peneliti mengembangkan dalam perusahaan yang berbasis proyek. Dengan *skill*, keterampilan serta waktu pekerjaan yang berbeda. Penelitian ini dilakukan di area surabaya dan sidoarjo. Demikian pula dengan 7 hipotesis yang membentuk hubungan antar faktor akan diuji dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Posisi penelitian diperlihatkan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Posisi Penelitian

No	Penulis	Judul	Tujuan	Objek	Model	Peluang Penelitian
1	Li-Ren Yang, dkk (2013)	<i>Knowledge leadership to improve project and organizational performance</i>	Menguji adopsi positif antara kepemimpinan pengetahuan, CKM dan Kinerja proyek.	216 proyek responden terdiri dari pekerja senior, manajer, pendidikan tertinggi	Statistik fit secara keseluruhan termasuk item yang terkait dengan kerjasama dan kepercayaan, penyimpanan pengetahuan, pengetahuan penjualan akuisisi, dan variabel proyek kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • pengembangan penelitian dengan tambahan variabel amatan, seperti aspek lintas fungsional, sudut pandang perspektif pelanggan
2	Victor Jesus, dkk (2011)	<i>Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation</i>	Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui kemampuan dinamis pembelajaran organisasi dan inovasi	Survey data spesifik dengan melibatkan 168 perusahaan di Spanyol dengan responden terdiri dari seorang CEO	Menggunakan konstruksi pra-pengujian dari studi empiris terakhir untuk memastikan validitas dan reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • menganalisis sampel yang lebih spesifik, terutama di lebih dari lingkungan bisini dan di sektor lain (berbasis proyek). • Perlu perancangan konsekuensi lain memperkenalkan proses pembelajaran dan inovasi dalam organisasi (misalnya, peningkatan kualitas, kepuasan staf, dan peningkatan kapasitas relasional).

No	Penulis	Judul	Tujuan	Objek	Model	Peluang Penelitian
4	Rupak Rauniar, dkk (2012)	<i>Organizational structuring and project team structuring in integrated product development project</i>	Meneliti pengaruh organisasi selama tahap front-end dari proyek, penataan, pelaksanaan proyek, kinerja proyek, pengembangan produk pada lingkungan proyek	Penelitian survey dilakukan pada perusahaan terkemuka di USA berbasis otomotif. Dengan studi empiris yang telah dilakukan peneliti Rupak Rauniar pada tahun 2008	Menggunakan studi empiris serta pengembangan model konseptual dengan pendekatan SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu pengembangan variabel terhadap sektor perusahaan yang berbeda
3	Mohamad Nizam Yusof, dkk (2012)	<i>Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework</i>	Meneliti perusahaan yang berkembang dan para pembuat kebijakan di seluruh dunia, sebagai kontributor penting untuk pekerjaan, inovasi, dan daya saing	Perusahaan berkembang di negara malaysia dengan pertumbuhan kinerja yang diukur dengan jumlah karyawan dan omset tahunan	Kerangka model konseptual berdasarkan pada <i>Resources-Based View (RBV)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu perancangan dampak manajemen pengetahuan pada pertumbuhan kinerja yang akan menguntungkan bagi perusahaan konstruksi. • Perlu pengembangan model spesifik untuk perusahaan di lain negara.

No	Penulis	Judul	Tujuan	Objek	Model	Peluang Penelitian
4	Ludmila Mládková (2012)	<i>Leadership in management of knowledge workers</i>	memverifikasi beberapa aspek dari pengetahuan pekerja terhadap manajemen dan kepemimpinan pengetahuan.	125 responden yang bertindak sebagai manajer di negara republik ceko.	Penelitian kuantitatif dan didasarkan pada kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu perancangan model konseptual serta tambahan variabel amatan. • Perlu pengembangan variabel amatan yang lebih spesifik terhadap kepemimpinan
5	Wiriawan, Seta (2014)	Pengaruh kepemimpinan pengetahuan diselaraskan dengan kepemimpinan transformasional pada proses pembentukan tim proyek konstruksi.	Membangun pengembangan model pengaruh kepemimpinan dan kepemimpinan transformasional dalam pembentukan tim proyek untuk meningkatkan kinerja proyek	Survey data spesifik dengan melibatkan 5 perusahaan di surabaya dengan responden terdiri dari pekerja yang pernah memimpin sebuah tim proyek	Menggunakan studi empiris serta pengembangan model konseptual dengan pendekatan SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Kontribusi : Mendapatkan hasil uji model konseptual antar variabel amatan • Mendapatkan hasil berupa standarisasi aspek yang berpengaruh untuk pembentukan tim proyek bagi perusahaan

Sumber : Konstruk peneliti, November 2013

(halaman ini sengaja dikosongkan)

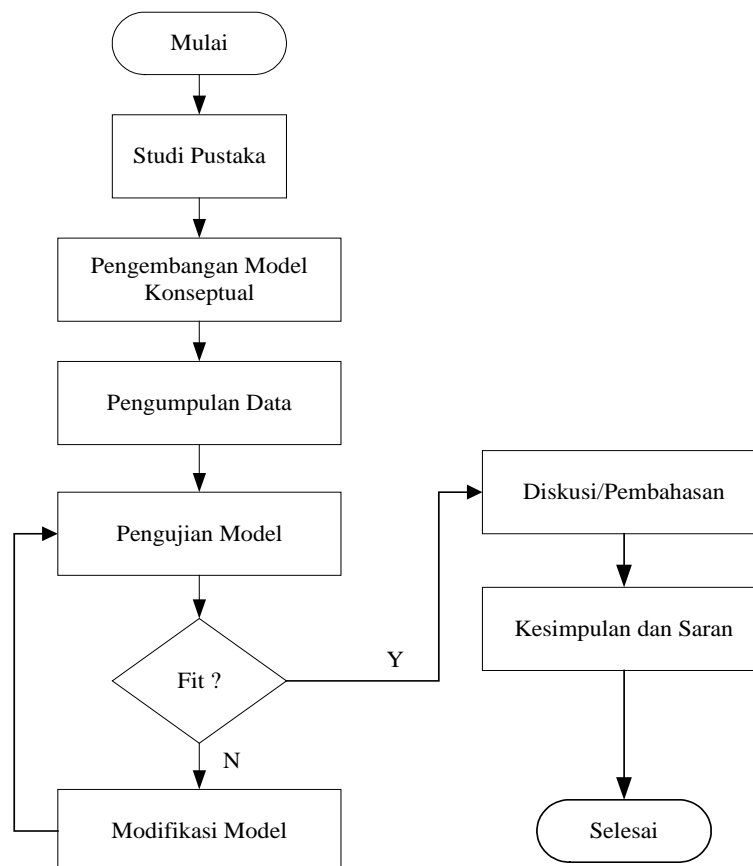
BAB 3

METODE DAN PENGEMBANGAN MODEL

Pada bab ini akan diuraikan hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan penelitian, mulai dari alur penelitian, pelaksanaan prosedur SEM, pengumpulan data primer, pengolahan data dan pengembangan model.

3.1 Alur Penelitian

Gambar 3.1 menunjukkan gambaran tentang alur penelitian yang dimulai dari studi pustaka untuk menemukan gap dan menggali teori pendukung, dilanjutkan dengan pengembangan model konseptual, pengumpulan data, pelaksanaan prosedur SEM hingga penarikan kesimpulan dan saran.



Gambar 3.1 Alur Penelitian

Penelitian diawali dengan studi pustaka terhadap hasil penelitian-penelitian terdahulu terkait dengan tema kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, *structural equation modeling* dan survei lapangan. Studi pustaka bertujuan untuk menemukan gap atau peluang penelitian beserta perumusan masalah dan penetapan tujuan, dan landasan teori yang akan mendukung penelitian ini.

Tahap selanjutnya adalah pengembangan model konseptual berdasarkan model dan teori yang melandasi disertai dengan pengembangan hipotesis penelitian dan penentuan indikator untuk setiap variabel di dalam model yang selanjutnya akan diterjemahkan menjadi item pertanyaan dalam survei pada tahap pengumpulan data.

Untuk keperluan pengujian model dan hipotesis, dilakukan pengumpulan data melalui survei langsung. Data yang telah dikumpulkan akan diolah dan digunakan untuk menguji model dan hipotesis. Jika ternyata model belum fit atau cocok berdasarkan acuan kecocokan yang ada, maka akan dilakukan modifikasi model sesuai parameter petunjuk yang didapatkan dengan bantuan software AMOS, kemudian dilakukan pengujian ulang.

Langkah selanjutnya adalah diskusi / pembahasan hasil penelitian dan ditutup dengan penarikan kesimpulan dan pemberian saran bagi penelitian selanjutnya.

3.2 Tahapan Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan pengembangan model konseptual beserta hipotesis-hipotesis yang menyertainya berdasarkan teori, model dan penelitian terdahulu. Diperlukan data untuk menguji model konseptual dan hipotesis-hipotesis tersebut sehingga akan diketahui apakah model konseptual dan hipotesis tersebut telah sesuai atau belum dengan fakta di lapangan. Survei merupakan metode yang sesuai untuk keperluan pengambilan data primer yang telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian, termasuk penelitian dalam lingkup keilmuan Teknik Industri (Prajogo, 2012)

3.2.1 Unit of Analysis

Unit of Analysis adalah jenis variabel atau fenomena yang dirujuk dalam studi dan permasalahan riset dan juga tentang data apa yang hendak dikumpulkan dan dianalisa. *Unit of Analysis* bisa berupa individu, kejadian, obyek (misalnya mesin, produk, jasa), perusahaan dan sebagainya (Hussey and Hussey, 1997).

Karena penelitian ini hendak mengamati kecenderungan perusahaan dalam menerima dan menggunakan pengaruh variabel terkait terhadap pembentukan tim proyek, maka yang menjadi *unit of analysis* penelitian ini adalah perusahaan. Responden yang mengisi kuisioner bertindak atas nama dan mewakili opini perusahaan.

3.2.2 Skala Jawaban

Pertanyaan dalam survei dibuat berupa pertanyaan tertutup dimana pilihan jawaban atas pertanyaan tersebut sudah tersedia dan responden menjawab pertanyaan dengan memilih pilihan yang tersedia (Hussey and Hussey, 1997). Jawaban atas pertanyaan yang ada di dalam kuisioner dibuat dalam bentuk skala Likert dengan lima pilihan jawaban, misalnya mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju.

Menurut Sekaran (2003) dalam Baihaqi and Beaumont (2009) jika skala pilihan jawaban terlalu sedikit maka tidak akan bisa menangkap banyak informasi dari responden, sedangkan meningkatkan pilihan skala jawaban dari lima ke tujuh atau sembilan tidak akan meningkatkan reliabilitas. Oleh karena itu di dalam kuisioner penelitian ini akan digunakan skala Likert dengan 5 (lima) alternatif jawaban dengan arti masing-masing jawaban mengikuti penelitian Izzali (2012), misalnya sebagai berikut:

- 1 = sangat tidak setuju (STS)
- 2 = tidak setuju (TS)
- 3 = kurang setuju (KS)
- 4 = setuju (S)
- 5 = sangat setuju (SS)

3.2.3 Responden dan Jumlah Sampel

Data dalam penelitian ini akan diambil dari perusahaan berbasis konstruksi baja yaitu CV Tiga Berlian Teknik yang bertindak selaku *mancon* dan mempunyai subkontraktor dalam pengerjaan beberapa proyek. Dari data yang didapat oleh peneliti ada 20 proyek yang dikerjakan oleh 4 subkontraktor. Dalam hal ini subkontraktor dengan legalitas perusahaan CV sebanyak 2 perusahaan dan PT sebanyak 2 perusahaan.

Pemilihan responden yang akan menjadi sumber data dalam penelitian ini didasarkan pada dua alasan, yaitu: Alasan teknis, dimana dari beberapa perusahaan berbasis proyek selalu menempatkan posisi sebagai *mancon* dan memberikan pekerjaan terhadap subkontraktor, sehingga berpeluang untuk mendapatkan jumlah sampel yang banyak pada satu perusahaan saja.

Tentang jumlah sampel yang diperlukan, sebenarnya belum ada kesepakatan yang pasti diantara peneliti tentang jumlah sampel minimal di dalam penelitian yang melibatkan Structural Equation Modeling (SEM). Dalam beberapa penelitian, jumlah sampel ditentukan dengan melihat jumlah indikator (*observed variables*) kemudian dikalikan dengan 5 hingga 10. Namun sebagai patokan, jumlah sampel antara 100 hingga 200 atau bisa dianggap cukup kuat untuk analisa statistik menggunakan SEM (Hoe, 2008).

3.2.4 Prosedur Pengumpulan Data

Alat penelitian yang digunakan untuk menghimpun data sesuai topik penelitian adalah dengan kuesioner. Konstruk pernyataan dalam kuesioner merupakan variabel indikator yang menjadi variabel pengukuran variabel laten. Kuesioner terbagi menjadi tiga bagian, yaitu data responden, pertanyaan pendahuluan, dan penilaian responden terhadap indikator variabel yang mempengaruhi pembentukan tim proyek.

Responden adalah personal dengan kombinasi jenis kelamin, usia, pekerjaan dan pendapatan (Windyaningrum, 2010). Jenis kelamin yang dipilih adalah laki-laki dan perempuan. Sedangkan kelas usia didasarkan pengalaman

kerja dan pengetahuan terhadap kinerja tim proyek. *Range* usia yang diamati yaitu 25-34, 35-49, 50-56 tahun dan lebih dari 56 tahun. Kategori pekerjaan yakni seluruh staf, karyawan, *stakeholder* yang mempunyai pengalaman dalam memimpin tim proyek. Untuk memastikan bahwa kuisisioner akan diisi oleh orang yang tepat, maka akan diberikan pertanyaan tentang jabatan di perusahaan dan lama bekerja. Dimana yang berhak menjawab kuisisioner adalah mereka yang mengetahui seluk beluk pembentukan dan kinerja tim proyek.

3.3 Pengolahan Data

Data primer yang didapatkan melalui survey lapangan kemudian akan diolah melalui serangkaian tahapan seperti yang dilakukan oleh sebagai berikut:

1. Statistik deskriptif. Pada tahap ini akan didapatkan gambaran deskriptif tentang data primer yang didapatkan. Analisis ini berguna untuk mengetahui gambaran dari sekumpulan data secara visual.
2. Uji normalitas. Tahap uji normalitas ini digunakan untuk mengetahui pemenuhan asumsi dalam SEM pada masing-masing variabel dan indikator yang ada.
3. Uji validitas dan reliabilitas konstruk. Pada tahap ini akan dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* untuk melihat validitas dan reliabilitas indikator/konstruk penyusun variabel laten.
4. *Analysis of Variance* (ANOVA). Uji ini dilakukan sebagai pelengkap untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan respon berdasarkan kelas tertentu.
5. Uji model struktural. Pada tahap ini dilakukan pengujian struktur model untuk mengetahui apakah model konseptual yang telah dibangun sudah memenuhi persyaratan kecocokan (*fit indices*) atau belum, jika belum maka akan dilakukan modifikasi.
6. Uji hipotesis. Pada tahapan ini akan pengujian hipotesis yang telah dibangun pada tahap pengembangan model konseptual.

3.4 Model konseptual

Dalam proses transformasi, sangat dibutuhkan dukungan yang kuat dari adanya kepemimpinan yang efektif. Tanpa adanya *effective leadership* transformasi organisasi tidak dapat berjalan secara optimal. Peran seorang pemimpin diharapkan dapat mengkoordinasikan, mengorganisir, dan mengawasi jalannya proses transformasi yang sedang dilaksanakan. Meskipun *effective leadership* secara kuat tergantung kepada pola interaksi yang kompleks antara *leader*, *follower*, dan situasi, secara umum seorang pemimpin yang sukses akan memenuhi 2 peran. Peran yang pertama disebut *charismatic role* sedang peran yang lainnya disebut *instrumental role*. Peran karismatik meliputi cara dimana seorang pemimpin harus memiliki kekuatan untuk *envision*, *empower* dan *energize* dalam rangka untuk memotivasi pengikut mereka. Pada saat yang sama setiap dari pemimpin yang efektif harus memenuhi peran instrumental dan menjadi seorang desainer organisasi, pengendali (pengawas) dan memiliki perilaku menghargai secara tepat. Kembali pada dimensi pertama dari peran karismatik, kita semua mengerti bahwa bagian yang penting dari peran kepemimpinan adalah untuk menentukan kemana sebuah organisasi akan dibawa dan untuk membangun komitmen agar tujuan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dan berhasil. Tidak ada *effective leadership* tanpa visi.

Harapannya adalah bahwa setiap orang yang datang dalam wilayah kepemimpinan akan memagari perilakunya untuk organisasi seperti tuntutan visi yang sudah ditetapkan. Hal tersebut akan menggambarkan nilai inti dan nilai kepercayaan yang dimiliki seorang pemimpin, serta memungkinkan dirinya untuk menentukan panduan *philosophy* dari sebuah organisasi yaitu yang disebut misi.

Ada dua jenis gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh Burn (dalam Bass, 1985), yakni gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik; menciptakan visi, dan lingkungan yang memotivasi para pekerja untuk berprestasi melampaui harapan. Kondisi ini akan dapat merangsang para pekerja lebih merasa percaya diri, kagum, loyal, dan hormat kepada pimpinannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diarpakan oleh pemimpin mereka.

Kepemimpinan transformasional menghasilkan kesadaran yang lebih besar dalam penerimaan tujuan dan misi organisasi serta pencapaian visi perusahaan. Gaya kepemimpinan ini juga memungkinkan pemimpin untuk melakukan pembelajaran dalam melaksanakan sebuah tugas proyek. Yang dapat memberikan hasil positif terhadap kinerja karyawan (Wick dan Leon, 1995).

Sharp et al. (2000), mengusulkan bahwa misi bersama, tujuan, sasaran dan arah adalah salah satu karakteristik kunci dari tim yang berkinerja tinggi. Pembentukan tim dengan jelas, target yang konsisten adalah cara untuk dapat membuat batas-batas lintas fungsional terhadap tim. Sehingga tim ini tidak terus menerus menanyakan arah dari pekerjaan (Bowen et al, 2000) dan tidak membuang-buang sumber daya berharga yang ada pada proyek.

Nurick & Thamhain (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada empat variabel yang spesifik yang akan mempengaruhi kinerja sebuah tim proyek dapat berprestasi, yaitu variabel kepemimpinan (*leadership variables*), variabel yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan (*task-related variables*), yang berhubungan dengan anggotanya (*people-related*), dan variabel organisasi atau perusahaan (*organizational variables*).

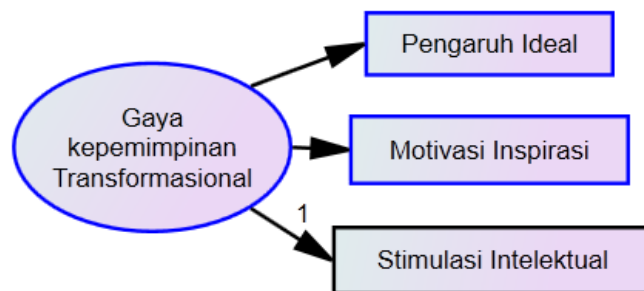
Menurut Farooq & Bubshait (2003), kepemimpinan berada dibelakang setiap keberhasilan program yang dijalankan oleh tim, dan kepemimpinan harus mampu mengawasi dan mengarahkan tim dari atas. Pemimpin tim (*teamleaders*) yang berhasil dengan sendirinya akan mengetahui bahwa hasil yang diperoleh oleh timnya merupakan sesuatu yang penting, bukan karena hasil individu dari kerja kerasnya sendiri atau hasil dari anggotanya, tetapi karena kerjasama antara anggota tim dan pemimpinnya.

3.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Menurut

penelitian oleh Victor Jesus, dkk (2011) dan dikutip dari Bass, (1999); Bass and Avolio, (2000), dapat dilihat pada gambar 3.2. Ada 3 faktor yang mempengaruhi yakni :

- **Pengaruh Ideal**
Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberikan perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
- **Motivasi Inspirasi**
Motivasi inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- **Stimulasi Intelektual**
Stimulasi intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.



Gambar 3.2 Konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional

3.4.2 Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses dimana suatu organisasi meningkatkan sistem pengetahuan yang diciptakan oleh individu secara terorganisir dan mengubah pengetahuan ini menjadi bagian dari sistem organisasi pengetahuan. Proses ini terjadi di dalam interaksi oleh komunitas dimana organisasi menciptakan pengetahuan, yang memperluas secara dinamis antara

tacit dan eksplisit. Penelitian oleh Victor Jesus, dkk (2011) yang dikutip dari studi empiris dari Senge, dkk (1994), probosari (2003) seperti pada gambar 3.3. Ada 3 faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi yaitu :

- Teknologi baru

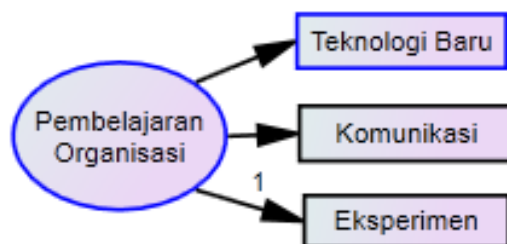
Pemimpin transformasional akan menjadi mentor, fasilitator dan trainer di pembelajaran organisasi, dia akan mendorong untuk berbagi model pengetahuan dalam organisasi yang mendukung teknologi pembelajaran yang berkelanjutan serta menciptakan inovasi dalam penciptaan dan penerapan teknologi baru.

- Komunikasi

Komunikasi menjadi bagian penting untuk memberdayakan karyawan. Komunikasi yang terbuka memungkinkan adanya saling memahami antara karyawan dan pihak manajemen. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan adanya aliran informasi yang tepat dalam organisasi. Dalam pengertian inilah komunikasi memainkan peran untuk memperlancar aliran informasi antar individu.

- Eksperimen

Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi. Anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan dan bekerja dengan metode, prosedur dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki.



Gambar 3.3 Konstruk Pembelajaran Organisasi

3.4.3 Kepemimpinan Pengetahuan

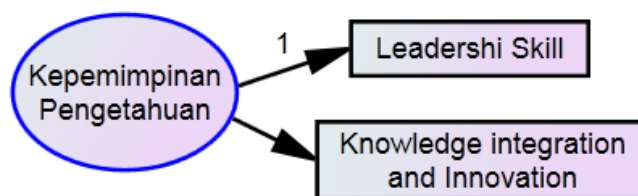
Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sebagai seorang pribadi, pemimpin tentu memiliki karakter unik yang membedakannya dengan orang lain. Keunikan ini tentu akan berpengaruh pada pandangan dan cara ia memimpin. Ada karakter bawaan yang menjadi ciri pemimpin sebagai individu, ada kompetensi yang terbentuk melalui proses pematangan dan pendidikan. Penelitian oleh Li-Ren Yang, dkk (2013) seperti pada gambar 3.4. Ada 2 faktor yang mempengaruhi kepemimpinan pengetahuan yaitu :

- *Leadership Skill*

Keterampilan kepemimpinan dianggap penting karena dapat meningkatkan saling berbagi pengetahuan di antara bawahan, keterampilan kepemimpinan juga dapat meningkatkan aliran manajemen pengetahuan, serta pengaruh timbal balik, lebih terbuka dan jujur maupun akses terhadap sumber daya.

- *Knowledge Integration and Innovation*

Pengambilan tindakan untuk meningkatkan kemampuan inovatif anggota tim dan mengembangkan sistem bonus (reward) untuk merangsang perilaku belajar anggota tim. Serta integrasi pengalaman praktis dari departemen yang berbeda untuk menciptakan pengetahuan baru dan melaksanakan ide-ide inovatif.



Gambar 3.4 Konstruk Kepemimpinan Pengetahuan

3.4.4 Kinerja Proyek

Pencapaian beberapa tujuan proyek yang telah ditentukan. Terdiri dari output actual atau hasil dari pengukuran yang diinginkan (*effectiveness, efficiency, development, satisfaction, innovation and quality*), mencapai jangka

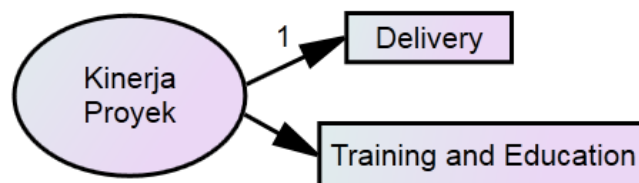
panjang obyektifitas organisasi serta mendapatkan kepercayaan dari *customer*. Penelitian oleh Li-Ren Yang, dkk (2013) seperti pada gambar 3.5. Ada 2 faktor yang mempengaruhi dari kinerja proyek yaitu :

- *Delivery*

Proyek dengan data kompleksitas yang lebih rendah akan mungkin berhasil dalam pengiriman serta ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan sesuai target untuk memenuhi keinginan *customer*.

- *Training and education*

Pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh perusahaan untuk sumber daya manusia yang dimilikinya akan dapat meningkatkan kesadaran akan visi dan misi pekerjaan serta produk yang dihasilkan, serta dapat meningkatkan penjualan dan mendapatkan kepercayaan *customer*.



Gambar 3.5 Konstruk Kinerja Proyek

3.4.5 Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Bahwa Sebagai langkah strategis untuk menambah kedalaman dan keluasan kapabilitas organisasi (Choo dan Bontis, 2002). Penelitian oleh (Julia mueller, 2013) menunjukkan hubungan yang menarik bisa diungkapkan mengenai dua manifestasi budaya, dua nilai-nilai budaya dan berbagi pengetahuan antara tim proyek. Ini memberikan dasar untuk implikasi manajerial. Penelitian oleh Julia Mueller (2013) seperti pada gambar 3.6 menyatakan ada 3 faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing between team* yaitu :

- Struktur

Pengetahuan secara intensif tim proyek perlu otonomi yang tinggi dan mereka sering menolak struktur yang tetap agar dapat bekerja secara bebas dan mencapai hasil yang kreatif. Akibatnya struktur yang

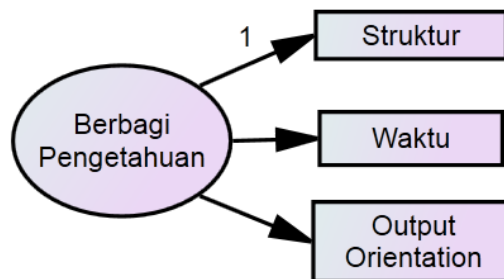
memungkinkan untuk perilaku yang fleksibel akan menumbuhkan aliran pengetahuan terbuka terhadap lintas fungsional. Maka sebuah struktur matriks dengan departemen fungsional dan interdisipliner tim proyek bisa membantu untuk berbagi pengetahuan antara tim proyek.

- Waktu

Tim proyek mengalami tekanan waktu untuk mencapai tujuan proyek dan akibatnya tidak memiliki waktu luang. Dan berbagi pengetahuan memerlukan waktu untuk menemukan subjek yang diperlukan, mengambil pengetahuan, dan mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam basis pengetahuan tim proyek.

- *Output Orientation*

Anggota tim yang terlibat dalam berbagi pengetahuan antara tim proyek memiliki pikiran yang inovatif. Anggota tim yakin kepentingan untuk mencapai output yang diperlukan, harus menemukan cara baru untuk membuat pekerjaan agar lebih mudah dan lintas menghubungi anggota serta pemimpin tim yang lain.



Gambar 3.6 Konstruk Berbagi Pengetahuan

3.4.6 Tim Proyek

Grup yang terdiri atas beberapa orang yang memiliki berbagai macam keahlian dan dibentuk untuk mengerjakan suatu kegiatan pekerjaan. Bersifat sementara dalam arti umumnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas. Macam dan intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung. Penelitian oleh Rupak Rauniar, dkk (2011) seperti pada gambar 3.7. Ada 3 faktor yang mempengaruhi tim proyek yakni :

- Share misi proyek

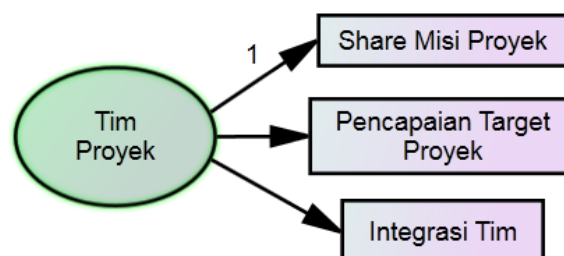
Misi proyek berupa eksplisit, proyek yang terukur beragam dan biasanya disampaikan sebelum tim proyek dipilih. Misi proyek mengacu bersama pada sejauh mana penerimaan informasi pekerjaan oleh tim lintas fungsional. Hal ini dapat membantu dalam menyelesaikan prioritas yang saling bertentangan dalam lingkungan tim lintas fungsional, sehingga meningkatkan rasa kebersamaan yang ditandai dengan kerjasama dan kolaborasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan proyek dengan baik.

- Pencapaian target proyek

Setiap tim perlu memastikan bahwa desain dan pengembangan keputusan yang telah disepakati bersama pada tahap awal rencana pekerjaan agar dapat dilakukan secara konsisten serta rencana pekerjaan selanjutnya untuk memenuhi persyaratan hasil dari proyek dan sesuai dengan keinginan *customer*. Tidak ada tujuan serta lintas fungsional yang lain dan fokus terhadap pemahaman target secara keseluruhan.

- Integrasi tim

Kolaborasi antara tim lintas fungsional diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang sedang berlangsung. Desain, pembangunan, pergantian tim yang baru akan saling melengkapi dalam suatu proyek.

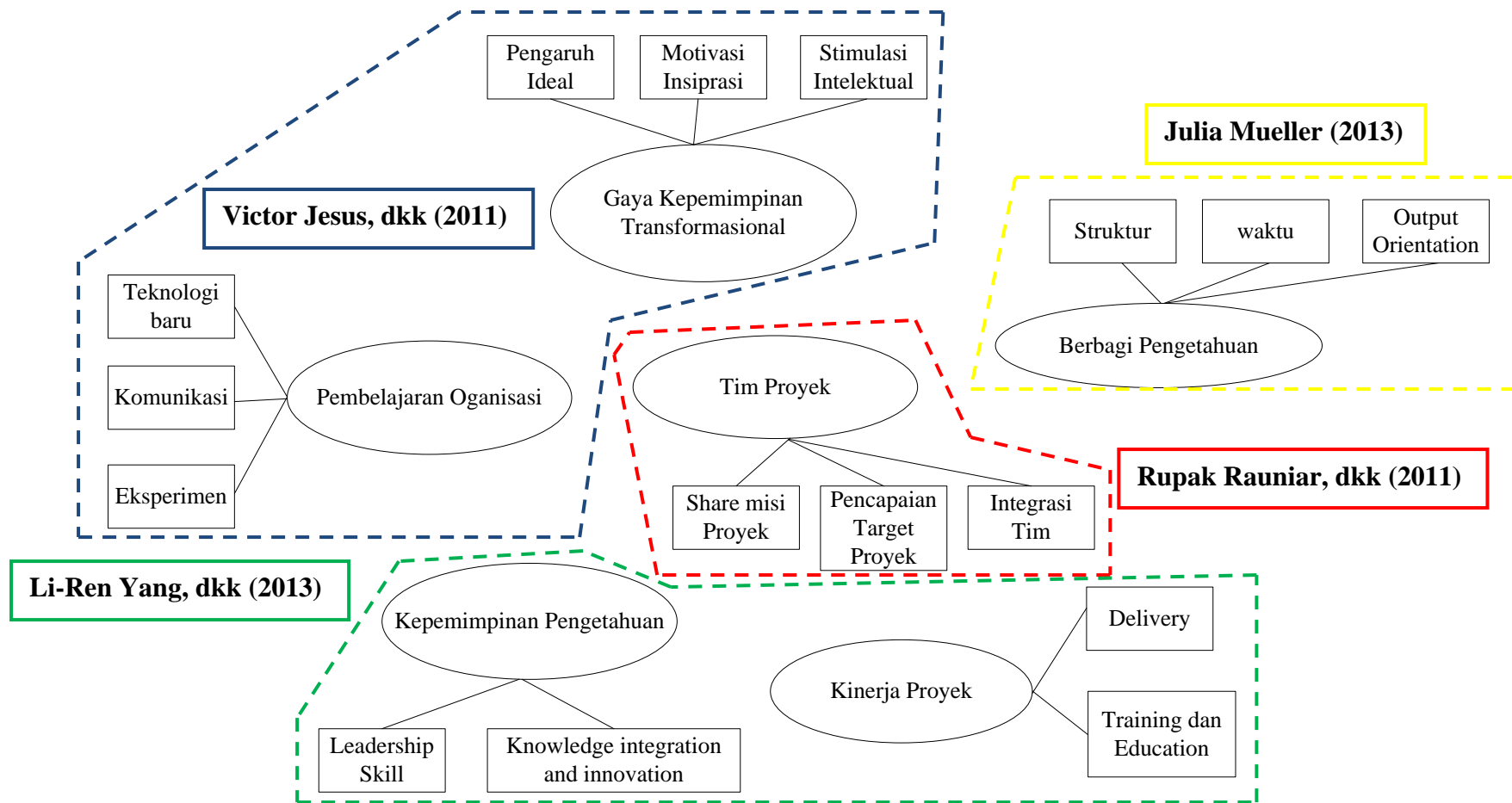


Gambar 3.7 Konstruk Tim Proyek

Dari berbagai uraian tersebut maka bisa dibuat model konseptual Kepemimpinan pengetahuan diselaraskan dengan Transformasioanal

Kepemimpinan pada proses pembentukan tim proyek yang merupakan penggabungan dari beberapa teori yang telah diuraikan tadi. Uraian lebih lengkap tentang keempat teori telah dilakukan di bab 2.

Pada gambar 3.8 di bawah ini akan diklasifikan model konseptual yang telah diuraikan pada penjelasan diatas, klasifikasi model yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi oleh victor jesus, dkk (2011), kepemimpinan pengetahuan dan kinerja proyek oleh Li-ren Yang, dkk (2013), berbagi pengetahuan oleh Julia Mueller (2013) dan tim proyek oleh Rupak Rauniar, dkk (2011).



Gambar 3.8 Klasifikasi model empiris penelitian

3.5 Item Pertanyaan

Item pertanyaan kuisioner dikembangkan berdasarkan *observed variable* untuk setiap *latent variable* yang ada di dalam model konseptual. Pembuatan item pertanyaan mengacu pada teori pendukung dan penelitian sebelumnya untuk memenuhi kriteria *content validity* dari sebuah survei. *Content validity* adalah kondisi dimana isi pertanyaan survei memiliki referensi yang jelas atau pernah ditanyakan dalam penelitian sebelumnya sehingga sudah terbukti validitasnya (Prajogo, 2012).

Tabel 3.1 Item pertanyaan untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kode	Pertanyaan	Referensi
X11	Pimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan, dalam pencapaian misi perusahaan	(V́ctor Jeśs Garća-Morales et al., 2012, Punam Sahgal et al., 2007, Donald P. Moynihan, 2011)
X12	Pimpinan menjadi motivasi inspirasi dan pembelajaran bagi karyawan dalam bekerja	
X13	Pimpinan memiliki stimulasi intelektual guna meningkatkan inovasi bagi suatu pekerjaan	

Tabel 3.2 Item pertanyaan untuk Pembelajaran Organisasi

Kode	Pertanyaan	Referensi
X21	Karyawan hendaknya dapat menggunakan teknologi baru untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu	(V́ctor Jeśs Garća-Morales et al., 2012, Catherine L Wang et al., 2002, Daniel Jiḿnez-Jiḿnez et al., 2010)
X22	Komunikasi antar karyawan diperlukan agar dapat memperlancar pekerjaan	
X23	Eksperimen dilakukan sebagai pembelajaran terhadap proyek yang akan dikerjakan	

Tabel 3.3 Item pertanyaan untuk Kepemimpinan Pengetahuan

Kode	Pertanyaan	Referensi
X31	Pimpinan memiliki kemampuan dalam memimpin karyawan dengan baik	(Li-Ren Yang et al., 2013, Ludmila Mládková, 2012)
X32	Pimpinan memiliki pengetahuan akan integrasi dan inovasi	

Tabel 3.4 Item pertanyaan untuk Berbagi Pengetahuan

Kode	Pertanyaan	Referensi
X41	Perusahaan memiliki struktur dalam mendelegasikan pekerjaan kepada karyawan	(Li-Ren Yang et al., 2013, Birgit Renzl, 2006, Maria Adenfelt, 2009)
X42	Setiap pekerjaan memiliki batas waktu yang telah disepakati bersama	
X43	Pekerjaan berfokus pada hasil agar dapat memenuhi tujuan perusahaan	

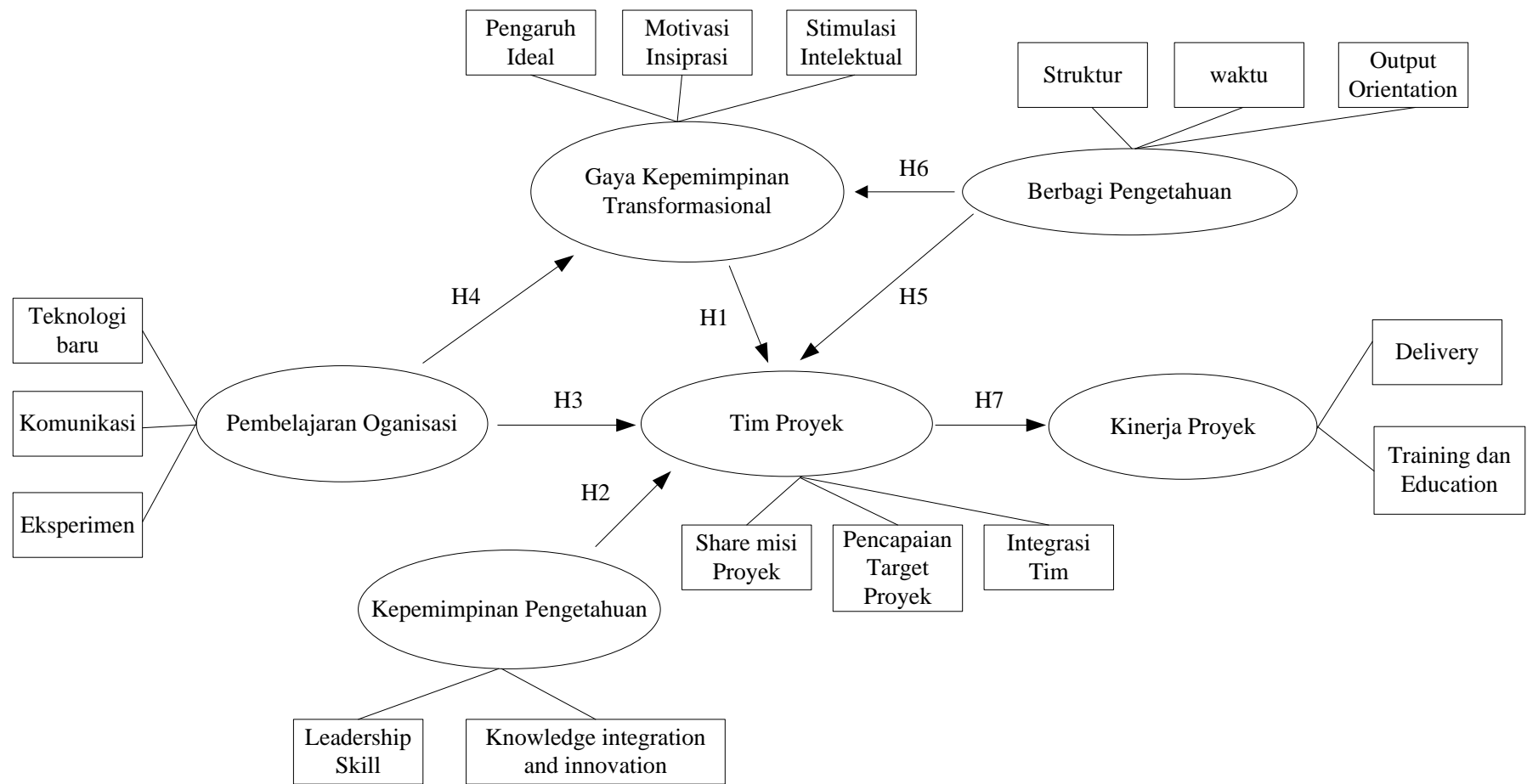
Tabel 3.5 Item pertanyaan untuk Tim Proyek

Kode	Pertanyaan	Referensi
Y11	Perusahaan membagikan misi proyek kepada semua karyawan	(Li-Ren Yang et al., 2013, Julia Mueller, 2013)
Y12	Perusahaan memiliki pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya	
Y13	Perusahaan dalam melakukan pekerjaan proyek melakukan integrasi tim terlebih dahulu	

Tabel 3.6 Item pertanyaan untuk Kinerja Proyek

Kode	Pertanyaan	Referensi
Y21	Perusahaan berusaha memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan rencana proyek	(Brady et al., 2002, ; Levinth al and March, 1993)
Y22	Perusahaan melakukan training dan education kepada karyawan secara berkala	

Pada gambar 3.9 menjelaskan tentang model konseptual yang dikembangkan oleh peneliti dari studi empiris yang telah dilakukan yakni relasi gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, kepemimpinan pengetahuan, berbagi pengetahuan, tim proyek dan kinerja proyek.



Gambar 3.9 Model konseptual penelitian

3.6 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan mengandung dugaan yang dibuat berdasarkan landasan teori yang ada tentang hubungan antar-variabel (Hussey and Hussey, 1997). Di dalam penelitian ini, pengembangan model disertai dengan hipotesis tentang hubungan kausalitas antar variabel dalam model. Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

3.6.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menjadi motor dan pemancar budaya inovatif dan penyebaran pengetahuan yang berorientasi untuk mencari kinerja organisasi terbaik. Contoh kepemimpinan transformasional berkomitmen untuk tujuan organisasi. Internalisasi dalam pengikutnya yang berusaha untuk mendorong komitmen pada bagian anggota organisasi. (Bass, 1999; Bass and Avolio, 2000). Penelitian oleh (Garcia Morales et al, 2011) menyatakan organisasi membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja mereka dalam perubahan lingkungan bisnis di kehidupan nyata, peningkatan kinerja tersebut dengan menunjukkan peran strategis pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi setiap individu pekerja untuk dapat bekerja secara tim.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap tim proyek.

3.6.2 Kepemimpinan Pengetahuan

Persepsi tentang kepemimpinan yang mempunyai pengetahuan luas akan keahlian menyampaikan informasi maupun berinteraksi dengan pekerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini telah banyak dibuktikan oleh peneliti. Misalnya oleh (Li-ren Yang et al, 2013) dalam penelitiannya tentang pemimpin harus mencoba untuk mendapatkan pengetahuan baru untuk memberi contoh kepada pekerja yang lain dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan pengetahuan yang sangat baik. Untuk integrasi pengetahuan dan

inovasi, manajer proyek harus mengambil tindakan untuk meningkatkan kemampuan inovatif anggota.

Hal tersebut memperkuat penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Vroom and Jago, 1988) informasi dan persyaratan pengetahuan yang menjadi kontinjensi situasi utama mempengaruhi perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin dalam memfasilitasi keberadaan dan ketersediaan informasi dan pengetahuan yang diperlukan dapat memiliki efek positif pada efektifitas organisasi.

Hipotesis 2: Kepemimpinan pengetahuan berpengaruh positif terhadap tim proyek.

3.6.3 Pembelajaran Organisasi

Persepsi tentang pembangunan proses belajar sehingga pekerja mampu menghadapi perubahan secara produktif diduga menjadi penentu akan hadirnya suatu inovasi dalam organisasi dan kinerja dalam tim. Hal tersebut telah dibuktikan oleh banyak peneliti yang menjadikan pembelajaran organisasi sebagai variabel dalam kerangka modelnya. Penelitian oleh (Gracia morales et al, 2011) yang menunjukkan secara empiris hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi. Melalui pembelajaran, organisasi dapat mengubah perilaku dan dengan demikian memperbaharui dan menemukan kembali teknologi serta produksi untuk menghindari jatuh ke stagnasi dan untuk memungkinkan inovasi organisasi.

Hipotesis 3: Pembelajaran organisasi dapat mempengaruhi tim proyek

Hipotesis 4: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional

3.6.4 Berbagi Pengetahuan Antara Tim

Organisasi berbasis proyek bisaanya tidak fokus pada berbagi pengetahuan antara tim proyek, karena itu, manajer harus menyediakan struktur yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang fleksibel. Struktur harus mendukung interaksi dan meruntuhkan hambatan dalam rangka mendorong berbagi pengetahuan antara tim proyek. Hal ini didukung oleh

penelitian sebelumnya oleh (Demaïd & Quintas, 2006, p. 603) menyatakan organisasi berbasis proyek menghadapi dilema yang memproyeksikan tim membutuhkan otonomi untuk melakukan tugas-tugas mereka, tetapi organisasi membutuhkan hasil yang akan diintegrasikan ke seluruh perusahaan, terutama pengetahuan yang dibuat ketika melakukan pekerjaan proyek. Dan anggota tim proyek membagi upaya dan waktu antara tugas-tugas proyek langsung dan kegiatan berbagi pengetahuan yang luas untuk belajar organisasi (Sydow et al., 2004).

Hipotesis 5: Berbagi pengetahuan dapat mempengaruhi tim proyek

Hipotesis 6: Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional

3.6.5 Tim proyek

Sifat sementara dari tim proyek dapat menurunkan komitmen organisasi yang terlibat untuk berkolaborasi secara efektif. Meskipun organisasi perlu berkolaborasi terhadap durasi proyek, pertukaran pengalaman dan berbagi pengetahuan dan informasi antara organisasi yang berbeda untuk pembelajaran yang diperlukan dapat membahayakan (Brady et al., 2002). Meskipun produk masing-masing yang unik, perusahaan mungkin dari waktu ke waktu berkolaborasi dalam beberapa proyek. Dalam pengaturan ini proses belajar di dalam dan di proyek-proyek penting untuk keberhasilan kompetitif organisasi yang terlibat (Brady and Davies, 2004; Levinthal and March, 1993).

Hipotesis 7: Tim proyek menjadi penentu kinerja proyek

BAB 4

REKAPITULASI DAN HASIL ANALISIS

Pemilihan responden dalam penelitian ini didasarkan pada dua alasan, yaitu: Alasan teknis, dimana dari beberapa perusahaan berbasis proyek selalu menempatkan posisi sebagai mancon dan memberikan pekerjaan terhadap subkontraktor, sehingga berpeluang untuk mendapatkan jumlah sampel yang banyak pada satu perusahaan saja. Data penelitian diambil dari perusahaan berbasis konstruksi baja yang didapat oleh peneliti sebanyak 20 proyek yang dikerjakan oleh perusahaan konstruksi. Dalam hal ini kontraktor dengan legalitas perusahaan CV sebanyak 3 perusahaan dan PT sebanyak 2 perusahaan. Jumlah sampel ditentukan dengan melihat jumlah indikator dikalikan 10 dengan asumsi 10:1 atau 20-1 kasus untuk setiap variabel (Hair, dkk, 2006:98-99). Namun sebagai patokan, jumlah sampel antara 100 hingga 200 atau bisa dianggap cukup kuat untuk analisa statistik menggunakan SEM (Hoe, 2008). Oleh karena itu dalam penelitian ini dibuat target perolehan data dari sedikitnya 16 indikator x 10 responden = 160. Tabel 4.1 menampilkan hasil rekapitulasi responden.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Demografi Responden

Demografi	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	116	72,5
Perempuan	44	27,5
JUMLAH	160	100
Usia		
15-19	0	0
20-24	22	13,75
25-34	61	38,12
35-49	53	33,13
50-65	24	15,0
>65	0	0
JUMLAH	160	100

Menurut pasal 1 Kepmenakertrans No. 49/Men/IV/2004 tentang Struktur dan Skala Upah, struktur upah adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai yang tertinggi atau sebaliknya dari yang tertinggi sampai yang terendah. Sedangkan, skala upah adalah kisaran nilai nominal upah menurut kelompok jabatan, tidak ada ketentuan yang mewajibkan penyusunan struktur dan skala upah dengan pengenaan suatu sanksi tertentu. Namun, untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis serta untuk menghindari adanya kecemburuan/kesenjangan sosial terstruktur di antara para pekerja, perlu diatur struktur dan skala upah berdasarkan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi kerja. Maka data klasifikasi tabel diatas yakni berdasarkan ketentuan atau kebijakan oleh masing2 perusahaan seperti pada gambar 4.2. Dengan uraian sebagai berikut

- Rp 0 s/d < Rp 2.000.000 : Pekerja *training* atau magang
- Rp 2.000.000 s/d < Rp 3.000.000 : Bagian dokumentasi, *drafter*, *surveyor*
- Rp 3.000.000 s/d < Rp 4.000.000 : *Quality Control*
- Rp 4.000.000 s/d < Rp 5.000.000 : *Fitter*, *welder* dan *foreman*
- Rp 5.000.000 s/d < Rp 6.000.000 : *designer* dan *estimator*
- Rp 6.000.000 s/d < Rp 15.000.000 : *quality control manager*, *R & D manager*, *site manager*, *project manager*, *marketing manager*
- > Rp 15.000.000 : *General Manager*

Tabel 4.2 Rekapitulasi Demografi Responden

Demografi	Jumlah	Persentase (%)
Pendapatan per bulan		
Rp 0 s/d < Rp 2.000.000	11	6,87
Rp 2.000.000 s/d < Rp 3.000.000	35	21,88
Rp 3.000.000 s/d < Rp 4.000.000	31	19,38
Rp 4.000.000 s/d < Rp 5.000.000	40	25,0
Rp 5.000.000 s/d < Rp 6.000.000	19	11,87
Rp 6.000.000 s/d < Rp 15.000.000	22	13,75
> Rp 15.000.000	2	1,25
JUMLAH	160	100

Berdasarkan jenis kelamin, karyawan dari perusahaan berbasis konstruksi baja lebih banyak didominasi oleh responden laki-laki yaitu 116 orang (72,5%) sedangkan perempuan hanya 44 orang (27,5%). Responden dengan usia 25-34 tahun paling banyak bekerja pada proyek konstruksi sebanyak 61 orang (38,12%) disusul oleh responden berusia 35-49 (53 orang atau 33,13%), selanjutnya usia 50-65 dan 20-24 tahun yang masing-masing berjumlah 24 responden (15,0%) dan 22 responden (13,75%). Sedangkan berdasarkan pendapatan perbulan, responden dengan pendapatan Rp 4.000.000 s/d < Rp 5.000.000 mendominasi karyawan dari perusahaan berbasis konstruksi baja yaitu 40 responden (25,0%) dan pendapatan >Rp 15.000.000 paling sedikit dengan jumlah 2 responden (1,25%).

4.1 Responden Penelitian

4.1.1 Metode Pemilihan Responden Penelitian

Pemilihan responden dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan teknik *purposive sampling* yaitu memilih secara sengaja (dengan suatu kriteria tertentu) seorang individu untuk dijadikan sampel dengan pertimbangan bahwa responden adalah pelaku pekerja di dunia bisnis konstruksi sebagai individu yang pernah memimpin sebuah tim kerja proyek dan dianggap mengerti permasalahan terkait pembentukan tim proyek. Berdasarkan survei awal yang dilakukan oleh peneliti sebelum memilih responden yaitu adanya responden dengan berbagai ragam umur, pengalaman dan gaji sebagai tolak ukur jabatan dalam memimpin sebuah tim proyek. Sebagai contoh sebuah tim *welding* di perusahaan CV. Tiga Berlian Teknik didapatkan individu pekerja yang berumur 17 tahun pernah memimpin tim *welding* di proyek fabrikasi *storage tank*, meskipun pekerja tersebut berumur 17 tahun namun sudah mempunyai pengalaman selama 2 tahun dikarenakan sudah bekerja semenjak sekolah SMP. Tolak ukur umur yang pada umumnya individu pekerja dapat memimpin sebuah tim dengan umur diatas 25 tahun, maka dalam hal ini tidak berlaku. Hasil yang lain didapatkan yakni adanya pekerja umur 50-59 tahun yang masih dipercaya oleh perusahaan dalam memimpin tim kerja proyek. Dalam survei awal juga ditanyakan mengenai kepemimpinan pengetahuan, kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, serta pembelajaran organisasi sesuai topik yang akan di teliti.

4.1.2 Jumlah Responden Penelitian

Alat utama yang digunakan untuk memperoleh data adalah dengan kuesioner. Kuesioner terbagi menjadi tiga bagian, yaitu data responden, pertanyaan pendahuluan, dan penilaian responden terhadap indikator variabel yang mempengaruhi pembentukan tim proyek. Data dalam penelitian ini akan diambil dari perusahaan berbasis konstruksi baja dalam pengerjaan beberapa proyek. Dari data yang didapat oleh peneliti ada 20 proyek yang dikerjakan oleh perusahaan konstruksi. Dalam hal ini subkontraktor dengan legalitas perusahaan CV sebanyak 3 perusahaan dan PT sebanyak 2 perusahaan. Jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan adalah 160. Tabel 4.3 menunjukkan lokasi dan jumlah penyebaran kuesioner untuk masing-masing di wilayah Sidoarjo-Surabaya.

Tabel 4.3 Rekapitulasi Penyebaran Kuesioner di perusahaan konstruksi

Lokasi Penyebaran	Jumlah Kuesioner	Persentase (%)
CV. Mitra Karsa Utama	23	14,38
CV. Citra Perkasa Abadi	27	16,87
CV. Tiga Berlian Teknik	32	20,00
PT. Marine-Tech Utama	41	25,63
PT. Sarana Dwi Makmur	37	23,12
Jumlah	160	100,0

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa persentase penyebaran kuesioner berbeda untuk masing-masing perusahaan konstruksi. Jumlah kuesioner untuk perusahaan konstruksi PT lebih tinggi dibanding perusahaan konstruksi CV. Hal ini disebabkan dalam praktek pengumpulan sampel, peneliti terkendala oleh tenaga, dana, waktu dan ciri-ciri populasi yang tidak memungkinkan tersedianya sampel dalam jumlah memadai. Kendala lain yang dihadapi saat penyebaran kuesioner adalah masih adanya responden yang tidak tahu tentang spesifikasi proyek yang sedang dikerjakan misalnya tentang *share* misi proyek dan pencapaian target proyek.

4.2 Pengujian Asumsi SEM

4.2.1 Metode Estimasi

Metode estimasi yang digunakan sama seperti responden karyawan dari perusahaan berbasis konstruksi baja yaitu *Maximum Likelihood* (ML). Namun jumlah sampel yang digunakan lebih sedikit dibanding karyawan dari perusahaan berbasis konstruksi baja yaitu hanya 160. Kunci penilaian model dilihat berdasarkan hasil perbandingan kovarians sampel (lihat Lampiran 5) dengan kovarians estimasi (lihat Lampiran 5). Makin kecil nilai *residual covariance* menandakan model semakin *fit* atau data (observasi) mendukung keberadaan model. Sebaliknya semakin besar angka kovarians residualnya menandakan data tidak mendukung model atau model tidak *fit* dengan data yang ada (Santoso, 2011).

Berdasarkan Lampiran 3 dapat dilihat bahwa angka *residual covariance* nilainya tidak sama, ada yang bernilai positif dan negatif. Mengacu pada Santoso (2011), meskipun nilainya ada yang negatif tetapi angka tersebut mendekati nol (nilainya kecil). Hal ini menandakan bahwa data mendukung keberadaan model (*fit*).

4.2.2 Uji Normalitas

Referensi pada Kendall dan Stuart (1977) dalam prajogo (2002) pengujian normalitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dimana jika *skewness* lebih rendah dari 2 dan *kurtosis* tidak lebih dari 5 maka bisa dianggap memenuhi kriteria normalitas. *Skewness* dapat diartikan sebagai kemiringan atau ketidaksimetrisan kurva distribusi data jika dibandingkan dengan kurva distribusi normal dimana memiliki nilai *skewness* sama dengan nol. Nilai *skewness* positif menandakan kemencengan ke kanan, sebaliknya nilai *skewness* negatif menandakan kemencengan ke kiri. Sedangkan *kurtosis* bisa diartikan sebagai tingkat keruncingan atau kedataran sebuah kurva distribusi data jika dibandingkan dengan kurva distribusi normal yang memiliki nilai *kurtosis* sama dengan nol. Nilai *kurtosis* negatif menandakan kurva cenderung datar, dan sebaliknya apabila nilai *kurtosis* positif menandakan kurva cenderung runcing.

Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skewness	kurtosis
X11	1	5	-0.491	0.009
X12	1	5	-0.168	-0.649
X13	1	5	-0.287	-0.771
X21	1	5	-0.033	-0.706
X22	1	5	-0.501	-0.391
X23	1	5	-0.519	-0.284
X31	2	5	-0.538	-0.289
X32	2	5	-0.27	-0.822
X41	2	5	-0.209	-1.099
X42	1	5	-0.351	-0.819
X43	1	5	0.217	-1.097
Y11	2	5	-0.615	-0.034
Y12	2	5	-0.506	0.028
Y13	2	5	-0.349	0.35
Y21	2	5	0.218	-0.539
Y22	3	5	0.349	-0.7

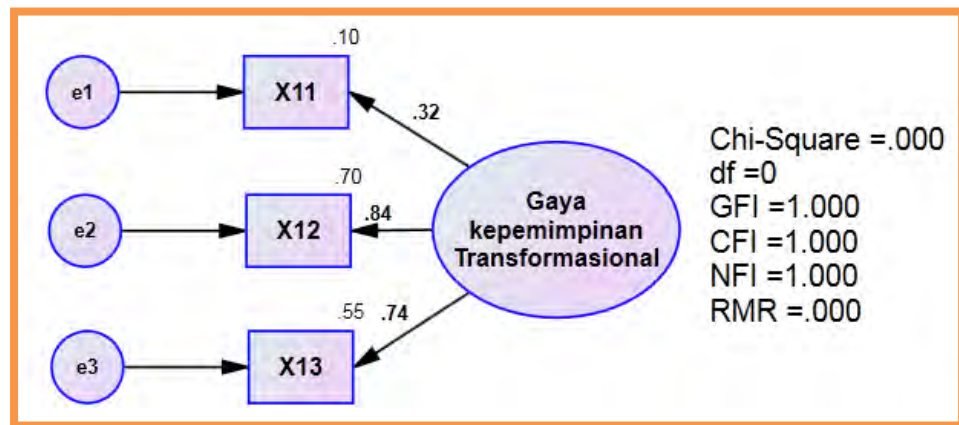
Skewness dan *kurtosis* data penelitian ini didapatkan dengan bantuan software IBM SPSS AMOS 21. Dan hasilnya dapat dilihat pada table 4.4 dimana keseluruhan indikator menunjukkan angka skewness lebih rendah dari angka 2 dan angka pada kurtosis tidak melenihi dari 5. Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002). Karena penelitian ini secara total menggunakan 160 data observasi (Lampiran 4), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

4.3 Pengujian Model Pengukuran

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory faktor analysis (CFA)* program AMOS 21.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat

konstruk dilihat melalui standar loading faktor ataupun nilai p . Apabila standar loading faktor atau nilai p tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari, Gaya kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan pengetahuan, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, tim proyek dan kinerja proyek. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolak ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai loading faktor > 0.4 atau $p < 0.05$ (Sharma, 1996; Ferdinand, 2000).

4.3.1 CFA Gaya Kepemimpinan Transformasional



Gambar 4.1 CFA gaya kepemimpinan transformasional

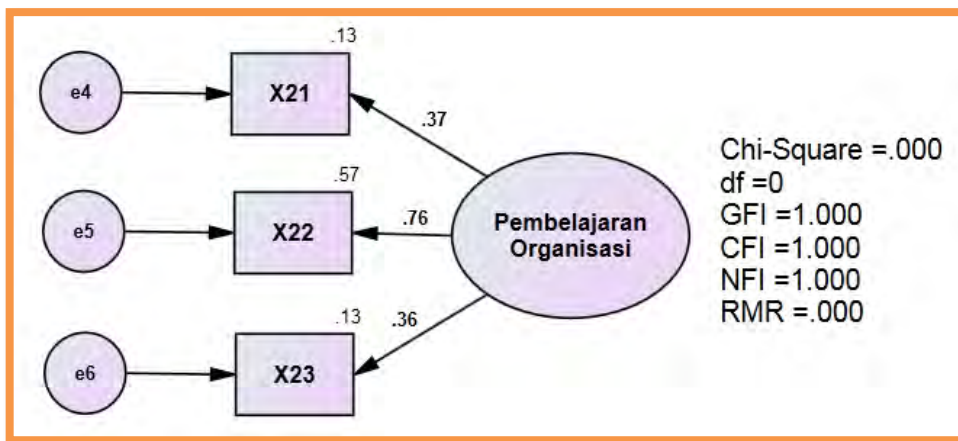
Gambar 4.1 menunjukkan *path diagram* yang menggambarkan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan indikatornya. Dari Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa indikator X11 (pengaruh ideal) memiliki nilai *loading faktor* dibawah 0,4. Hal ini berarti indikator ini tidak valid sebagai konstruk penyusun gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan kedua indikator yaitu X12 (motivasi inspirasi) maupun X13 (stimulasi intelektual) memiliki nilai *loading* diatas 0,4. Indikator yang kontribusinya paling kuat yaitu X13 (stimulasi intelektual). Hal ini menandakan bahwa indikator X13 (stimulasi intelektual) memiliki peranan yang penting dalam gaya kepemimpinan transformasional.

Ringkasan *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) dapat dilihat dalam Tabel 4.5. Model dianggap sudah *fit* karena beberapa indeks kecocokan evaluasinya baik meskipun ada beberapa yang dinyatakan tidak baik.

Tabel 4.5 Indeks Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	< 106,971	30,430	Baik
GFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,488	Cukup baik
RMR	< 0,05	0,000	Baik
NFI	> 0,90	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
RFI	> 0,1	0,000	Tidak baik
IFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,9$	0,000	Tidak baik
RMSEA	< 0,08	0,430	Tidak baik

4.3.2 CFA Pembelajaran Organisasi



Gambar 4.2 CFA Pembelajaran Organisasi

Gambar 4.2 menunjukkan *path diagram* yang menggambarkan hubungan antara variabel pembelajaran organisasi dengan indikatornya. Dari Gambar 4.2 dapat dilihat bahwa indikator X21 (teknologi baru) dan X23 (eksperimen) memiliki nilai *loading faktor* dibawah 0,4. Hal ini berarti indikator ini tidak valid

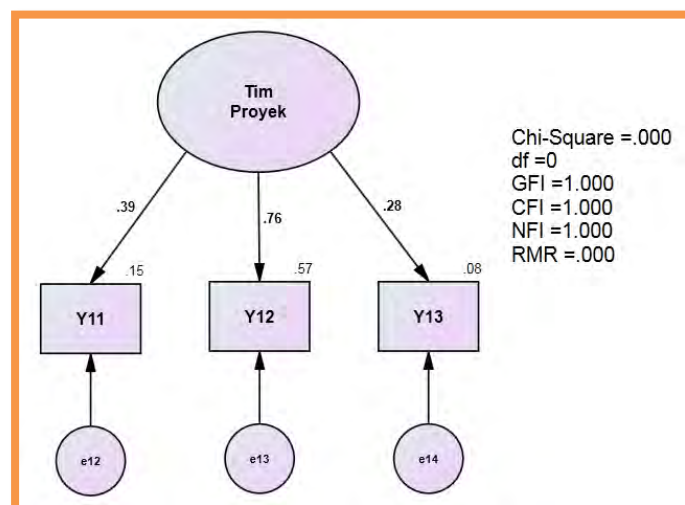
sebagai konstruk penyusun pembelajaran organisasi. Sedangkan indikator X12 (komunikasi) memiliki nilai *loading* diatas 0,4. Indikator X22 (komunikasi) memiliki konstribusi paling kuat. Hal ini menandakan bahwa indikator X22 (komunikasi) memiliki peranan yang penting dalam pembelajaran organisasi.

Tabel 4.6 Indeks Pembelajaran Organisasi

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	< 25,165	8,388	Baik
GFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,801	Cukup baik
RMR	< 0,05	0,000	Baik
NFI	>0,90	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
RFI	> 0,1	0,000	Marginal
IFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,9$	0,000	Tidak baik
RMSEA	< 0,08	0,216	Tidak baik

Tabel 4.6 merupakan ringkasan CFA variabel tersebut. Dari Tabel 4.6 menunjukkan bahwa uji kecocokan model sudah baik meskipun evaluasi RMSEA dinyatakan tidak baik.

4.3.3 CFA Tim Proyek



Gambar 4.3 CFA Tim Proyek

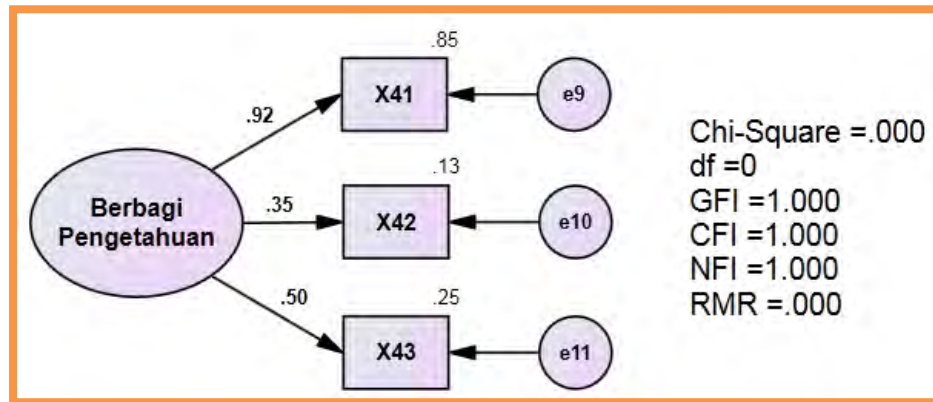
Gambar 4.3 menunjukkan *path diagram* yang menggambarkan hubungan antara variabel tim proyek dengan indikatornya. Dari Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa indikator Y11 (share misi proyek) dan Y13 (integrasi tim) memiliki nilai *loading faktor* dibawah 0,4. Hal ini berarti indikator ini tidak valid sebagai konstruk penyusun tim proyek. Sedangkan Y12 (pencapaian target proyek) memiliki nilai *loading faktor* diatas 0,4. Indikator Y12 (pencapaian target proyek) memiliki kontribusi paling kuat. Hal ini menandakan bahwa indikator Y12 (pencapaian target proyek) memiliki peranan yang penting dalam tim proyek.

Tabel 4.7 Indeks Tim Proyek

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	< 26,665	7,222	Baik
GFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,829	Cukup baik
RMR	< 0,05	0,000	Baik
NFI	>0,90	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
RFI	> 0,1	0,000	Marginal
IFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,9$	0,000	Tidak baik
RMSEA	< 0,08	0,198	Tidak baik

Tabel 4.7 merupakan ringkasan CFA variabel tersebut. Dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa uji kecocokan model sudah baik meskipun evaluasi RMSEA dinyatakan tidak baik.

4.3.4 CFA Berbagi Pengetahuan



Gambar 4.4 CFA Berbagi Pengetahuan

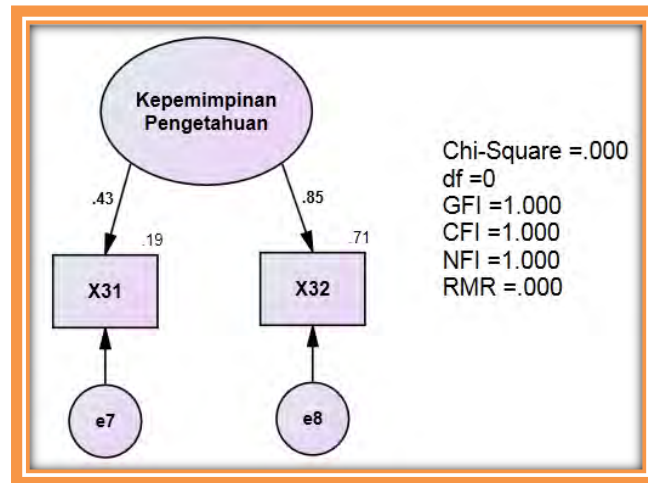
Gambar 4.4 menunjukkan *path diagram* yang menggambarkan hubungan antara variabel berbagi pengetahuan dengan indikatornya. Dari Gambar 4.4 dapat dilihat bahwa indikator Y42 (waktu) memiliki nilai *loading faktor* dibawah 0,4. Hal ini berarti indikator ini tidak valid sebagai konstruk penyusun berbagi pengetahuan. Sedangkan indikator Y41 (struktur) dan dan Y43 (output orientation) memiliki nilai *loading faktor* diatas 0,4. Indikator Y41 (struktur) memiliki kontribusi paling kuat. Hal ini menandakan bahwa indikator Y41 (struktur) memiliki peranan yang penting dalam berbagi pengetahuan.

Tabel 4.8 Indeks Berbagi Pengetahuan

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	< 55,388	18,463	Baik
GFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,625	Cukup baik
RMR	< 0,05	0,000	Baik
NFI	>0,90	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
RFI	> 0,1	0,000	Marginal
IFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,9$	0,000	Tidak baik
RMSEA	< 0,08	0,331	Tidak baik

Tabel 4.8 merupakan ringkasan CFA variabel tersebut. Dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa uji kecocokan model sudah baik meskipun evaluasi RMSEA dinyatakan tidak baik.

4.3.5 CFA Kepemimpinan Pengetahuan



Gambar 4.5 CFA Kepemimpinan Pengetahuan

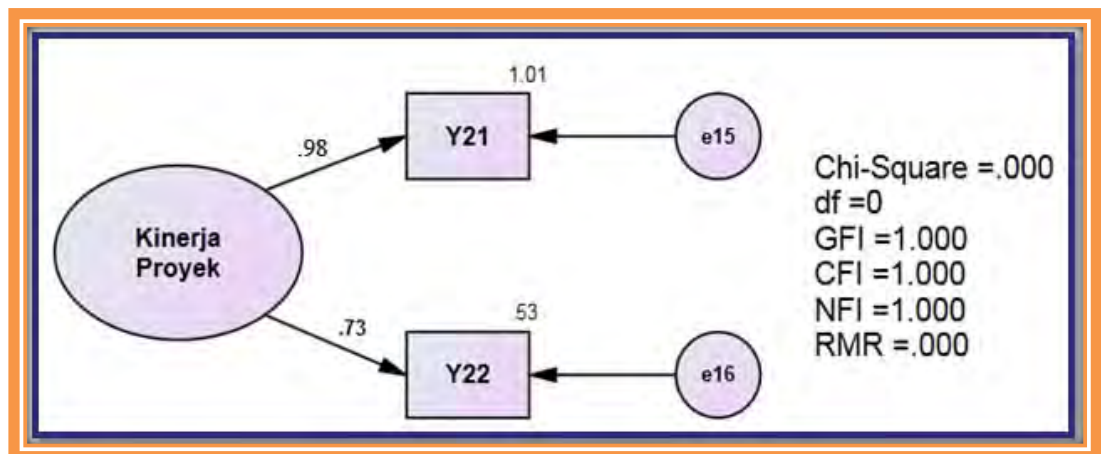
Gambar 4.5 menunjukkan *path diagram* yang menggambarkan hubungan antara variabel kepemimpinan pengetahuan dengan indikatornya. Dari Gambar 4.5 dapat dilihat bahwa indikator X31 (*Leadership skill*) memiliki nilai *loading faktor* dibawah 0,4. Hal ini berarti indikator ini tidak valid sebagai konstruk penyusun kepemimpinan pengetahuan. Sedangkan X32 (*knowledge integration and innovation*) memiliki nilai *loading faktor* diatas 0,4. Indikator X32 (*knowledge integration and innovation*) memiliki konstribusi paling kuat. Hal ini menandakan bahwa indikator X32 (*knowledge integration and innovation*) memiliki peranan yang penting dalam kepemimpinan pengetahuan.

Tabel 4.9 Indeks Kepemimpinan Pengetahuan

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	< 22,708	12,708	Baik
GFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,648	Cukup baik
RMR	< 0,05	0,000	Baik
NFI	> 0,90	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
RFI	> 0,1	0,000	Marginal
IFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,9$	0,000	Tidak baik
RMSEA	< 0,08	0,369	Tidak baik

Tabel 4.9 merupakan ringkasan CFA variabel tersebut. Dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa uji kecocokan model sudah baik meskipun evaluasi RMSEA dinyatakan tidak baik.

4.3.6 CFA Kinerja Proyek



Gambar 4.6 CFA Kinerja Proyek

Gambar 4.6 menunjukkan *path diagram* yang menggambarkan hubungan antara variabel gaya kinerja proyek dengan indikatornya. Dari kedua indikator yaitu Y21 (*Delivery*) maupun Y22 (*training and education*) memiliki nilai

loading diatas 0,4. Indikator yang konstribusinya paling kuat yaitu Y21 (*Delivery*). Hal ini menandakan bahwa indikator Y21 (*Delivery*) memiliki peranan yang penting dalam gaya kinerja proyek.

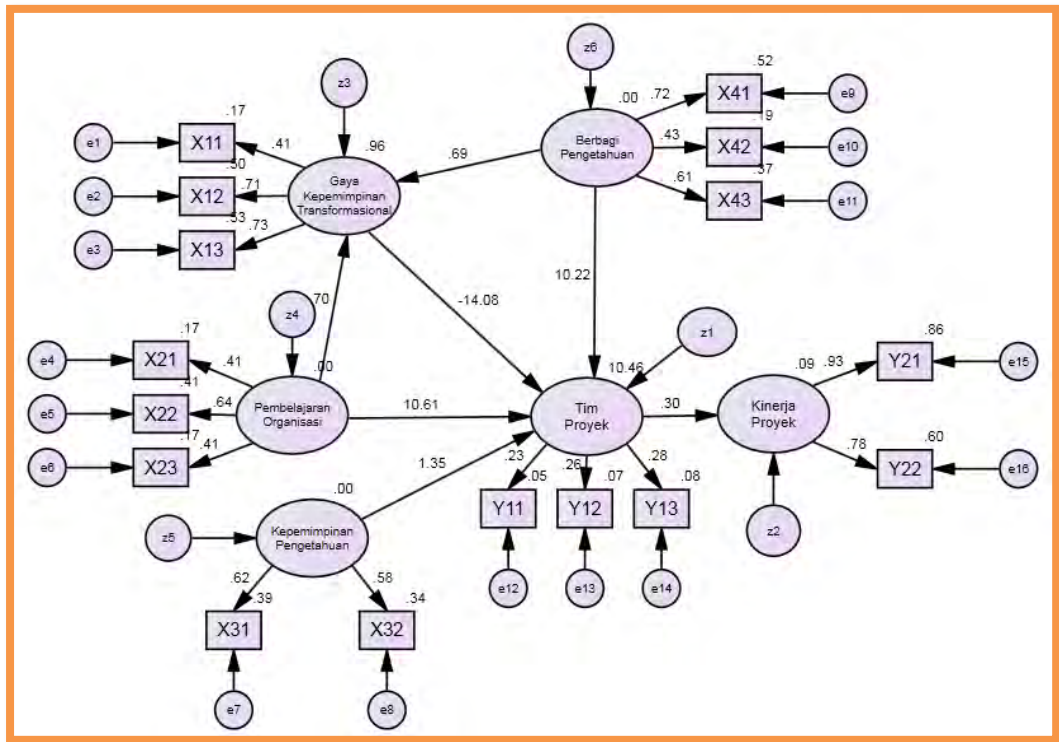
Tabel 4.10 Indeks Kinerja Proyek

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	< 123,488	23,488	Baik
GFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,052	Cukup baik
RMR	< 0,05	0,000	Baik
NFI	>0,90	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
RFI	> 0,1	0,000	Marginal
IFI	$\geq 0,9$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,9$	0,000	Tidak baik
RMSEA	< 0,08	0,878	Tidak baik

Tabel 4.10 merupakan ringkasan CFA variabel tersebut. Dari Tabel 4.10 menunjukkan bahwa uji kecocokan model sudah baik meskipun evaluasi RMSEA dinyatakan tidak baik.

4.4 Pengujian All Model Struktural

Gambar 4.7 merupakan hasil uji model struktural yang diperoleh dengan bantuan AMOS 18, di mana e1 sampai e16 adalah eror model pengukuran, sedangkan Z1 dan Z6 adalah eror model struktural.



Gambar 4.7 Hasil uji model struktural

Pengujian kelayakan model secara keseluruhan diuji sama dengan tahap sebelumnya yaitu dengan melihat nilai indeks kecocokan. Tabel 4.11 memperlihatkan hasil rekapitulasi uji kecocokan model.

Tabel 4.11 Indeks Model Struktural

Indeks	Acuan Nilai	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	<328,894	3,391	Baik
GFI	$\geq 0,9$	0,805	Marginal
AGFI	$\geq 0,9$	0,726	Marginal
NFI	$>0,9$	0,617	Marginal
CFI	$\geq 0,9$	0,525	Tidak baik
RFI	$> 0,1$	0,526	Baik
IFI	$\geq 0,9$	0,695	Marginal
TLI	$\geq 0,9$	0,611	Kurang baik
RMSEA	$< 0,08$	0,123	Tidak baik

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa terdapat tujuh indeks kecocokan yang nilainya meningkat meskipun tidak mencapai batas *cut off value*-nya yaitu GFI, AGFI, NFI, CFI, IFI, dan TLI. Meskipun demikian, model sudah bisa dianggap *fit* karena terdapat dua indeks yang memenuhi kriteria yaitu CMIN dan RFI. Sama halnya dengan responden karyawan dari perusahaan berbasis konstruksi baja, dengan adanya indeks kecocokan yang kurang baik diduga karena konsep teori yang kuat dalam pengembangan model dan tidak sesuai dengan konteks penelitian secara empiris. Selain itu, jumlah responden kemungkinan juga mempengaruhi hasil indeks kecocokan.

Pengujian hipotesis dilakukan sama seperti responden karyawan dari perusahaan berbasis konstruksi baja yaitu dengan melihat nilai *p-value* dan CR (*Critical Ratio*) seperti pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Uji Hipotesis

Hipotesis	C.R	P	Keterangan
H1	-0,259	0,796	Tolak
H2	3,494	***	Terima
H3	0,271	0,787	Tolak
H4	3,576	***	Terima
H5	0,269	0,788	Tolak
H6	5,218	***	Terima
H7	3,257	0,001	Terima

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa ada tiga hipotesis yang ditolak yaitu H1, H3 dan H5 karena memiliki nilai $CR < 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap tim proyek.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap tim proyek menunjukkan nilai CR sebesar -0,259 probabilitas sebesar 0,796. Kedua nilai ini tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai $CR > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan

demikian dapat disimpulkan Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap tim proyek.

Kepemimpinan transformasional menjadi motor dan pemancar budaya inovatif dan penyebaran pengetahuan yang berorientasi untuk mencari kinerja organisasi terbaik. Contoh kepemimpinan transformasional berkomitmen untuk tujuan organisasi. Internalisasi dalam pengikutnya yang berusaha untuk mendorong komitmen pada bagian anggota organisasi. (Bass, 1999; Bass and Avolio, 2000). Dan dalam penelitian oleh (Garcia Morale, dkk, 2011) menyatakan organisasi membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja mereka dalam perubahan lingkungan bisnis di kehidupan nyata, peningkatan kinerja tersebut dengan menunjukkan peran strategis pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi. Dan hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (*National Research Centre fot the Working Environment*, 2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana mempercayai pada manajer yang masih baru memegang jabatannya. Serta penelitian lain Benita Zulch, (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak akan efektif dalam memotivasi beberapa individu dalam bentuk tim. Gaya partisipatif ditandai pada partisipasi dalam pengambilan keputusan di tim, mengadakan pertemuan secara rutin, juga melakukan survey terhadap anak buahnya untuk mengetahui dan memahami lingkungan kerja yang ideal.

Hipotesis 2: Kepemimpinan pengetahuan berpengaruh positif terhadap tim proyek

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Kepemimpinan pengetahuan terhadap tim proyek menunjukkan nilai CR sebesar 3,494 probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai ini memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR > 1,96 dan nilai probabilitas < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan Kepemimpinan pengetahuan positif berpengaruh terhadap tim proyek.

Persepsi tentang kepemimpinan yang mempunyai pengetahuan luas akan keahlian menyampaikan informasi maupun berinteraksi dengan pekerja

merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini telah banyak dibuktikan oleh peneliti. Misalnya oleh (Li-ren Yang et al, 2013) dalam penelitiannya tentang pemimpin harus mencoba untuk mendapatkan pengetahuan baru untuk memberi contoh kepada pekerja yang lain dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan pengetahuan yang sangat baik. Untuk integrasi pengetahuan dan inovasi, manajer proyek harus mengambil tindakan untuk meningkatkan kemampuan inovatif anggota.

Hal tersebut memperkuat penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Vroom and Jago, 1988) informasi dan persyaratan pengetahuan yang menjadi kontinjensi situasi utama mempengaruhi perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin dalam memfasilitasi keberadaan dan ketersediaan informasi dan pengetahuan yang diperlukan dapat memiliki efek positif pada efektifitas organisasi.

Hipotesis 3: Pembelajaran organisasi menjadi penentu tim proyek

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pembelajaran organisasi terhadap tim proyek menunjukkan nilai CR sebesar 0,271 probabilitas sebesar 0,787. Kedua nilai ini tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR > 1,96 dan nilai probabilitas < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap tim proyek.

Beberapa peneliti yang menjadikan pembelajaran organisasi sebagai variabel dalam kerangka modelnya. Penelitian oleh (Gracia morales et al, 2011) yang menunjukkan secara empiris hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi. Melalui pembelajaran, organisasi dapat mengubah perilaku dan dengan demikian memperbaharui dan menemukan kembali teknologi serta produksi untuk menghindari jatuh ke stagnasi dan untuk memungkinkan inovasi organisasi. Sedangkan pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap tim proyek, hal ini banyak dibuktikan oleh peneliti sebelumnya yakni oleh Janet Sutherland, (2011) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi tidak dapat berjalan dengan efektif dan tidak mempengaruhi dalam setiap individu di dalam tim dikarenakan umpan balik yang terjadi, adanya tantangan dari

pengetahuan baru, pemikiran tradisional dalam induk organisasi. Dan beberapa karyawan masih skeptis terhadap *feedback*, banyak pengetahuan yang disimpan sendiri oleh individu dan tidak berjalan sesuai sistem.

Hipotesis 4: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai CR sebesar 3,576 probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai ini memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai $CR > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Persepsi tentang pembangunan proses belajar sehingga pekerja mampu menghadapi perubahan secara produktif diduga menjadi penentu akan hadirnya suatu inovasi dalam organisasi dan kinerja dalam tim. Hal tersebut sejalan dengan penelitian oleh yang dilakukan oleh Gracia Morales *et al* (2011) yang menunjukkan secara empiris hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi. Melalui pembelajaran, organisasi dapat mengubah perilaku dan dengan demikian memperbaharui dan menemukan kembali teknologi serta produksi untuk menghindari jatuh ke stagnasi dan untuk memungkinkan inovasi organisasi.

Hipotesis 5: Adopsi positif berbagi pengetahuan antara tim dengan tim proyek

Parameter estimasi untuk pengujian adopsi positif berbagi pengetahuan antara tim dengan tim proyek menunjukkan nilai CR sebesar 0,269 probabilitas sebesar 0,788. Kedua nilai ini tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai $CR > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan berbagi pengetahuan tidak berpengaruh terhadap tim proyek.

Penelitian oleh (Julia mueller, 2013) menunjukkan hubungan yang menarik bisa diungkapkan mengenai dua manifestasi budaya, dua nilai-nilai budaya dan berbagi pengetahuan antara tim proyek. Ini memberikan dasar untuk implikasi manajerial. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh (Demaid & Quintas, 2006, p. 60 3) menyatakan organisasi berbasis proyek menghadapi

dilema yang memproyeksikan tim membutuhkan otonomi untuk melakukan tugas-tugas mereka, tetapi organisasi membutuhkan hasil yang akan diintegrasikan ke seluruh perusahaan, terutama pengetahuan yang dibuat ketika melakukan pekerjaan proyek. Sedangkan pembuktian penelitian lain oleh Ojha, (2005) dan MacKinlay (2002) dalam penelitian Jessica Keyes menemukan hubungan antara penguasaan organisasi dan berbagi pengetahuan, sebuah masa organisasi yang telah lama memiliki efek negative pada berbagi pengetahuan. Karena karyawan jangka panjang mungkin merasa terancam oleh orang-orang yang mereka anggap sebagai pengganti untuk posisi mereka atau mereka mungkin merasa tidak nyaman berurusan terhadap hal-hal baru.

Hipotesis 6: Berbagi pengetahuan antara tim berpengaruh pada gaya kepemimpinan transformasional

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh berbagi pengetahuan terhadap gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai CR sebesar 5,218 probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai ini memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai $CR > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Bahwa Sebagai langkah strategis untuk menambah kedalaman dan keluasan kapabilitas organisasi (Choo dan Bontis, 2002). Organisasi berbasis proyek bisaanya tidak fokus pada berbagi pengetahuan antara tim proyek, karena itu, manajer harus menyediakan struktur yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang fleksibel. Struktur harus mendukung interaksi dan meruntuhkan hambatan dalam rangka mendorong berbagi pengetahuan antara tim proyek. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh (Demaïd & Quintas, 2006, p. 603) menyatakan organisasi berbasis proyek menghadapi dilema yang memproyeksikan tim membutuhkan otonomi untuk melakukan tugas-tugas mereka, tetapi organisasi membutuhkan hasil yang akan diintegrasikan ke seluruh perusahaan, terutama pengetahuan yang dibuat ketika melakukan pekerjaan proyek. Dan anggota tim proyek membagi

upaya dan waktu antara tugas-tugas proyek langsung dan kegiatan berbagi pengetahuan yang luas untuk belajar organisasi (Sydow et al., 2004).

Hipotesis 7: Tim proyek menjadi penentu kinerja proyek

Parameter estimasi untuk pengujian tim proyek menjadi penentu kinerja proyek menunjukkan nilai CR sebesar 3,257 probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai ini memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai $CR > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan tim proyek berpengaruh positif terhadap kinerja proyek.

Sifat sementara dari tim proyek dapat menurunkan komitmen organisasi yang terlibat untuk berkolaborasi secara efektif. Meskipun organisasi perlu berkolaborasi terhadap durasi proyek, pertukaran pengalaman dan berbagi pengetahuan dan informasi antara organisasi yang berbeda untuk pembelajaran yang diperlukan dapat membahayakan (Brady et al., 2002). Meskipun produk masing-masing yang unik, perusahaan mungkin dari waktu ke waktu berkolaborasi dalam beberapa proyek. Dalam pengaturan ini proses belajar di dalam dan di proyek-proyek penting untuk keberhasilan kompetitif organisasi yang terlibat (Brady and Davies, 2004; Levinth al and March , 1993).

4.5 Interpretasi Skoring Responden

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stevens (2001) sebagaimana digambarkan pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13 Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 – 3,4	Cukup
4	3,4 – 4,2	Bagus/penting
5	4,2 – 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stevens (2001)

4.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif diukur dengan tiga indikator yakni Pengaruh Ideal (X11), Motivasi Inspirasi (X12) dan Stimulasi Intelektual (X13). Frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator pengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif dapat dilihat pada tabel 4.14. Berikut:

Tabel 4.14. Frekuensi/persentase Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X11	1	0.6	6	4.4	39	24.4	73	45.6	40	25	3.9
Kumulatif	29.4 %						70.6				
X12	4	2.5	32	20	50	31.2	57	35.6	17	10.6	3.31
Kumulatif	53.7						46.2				
X13	1	0.6	30	18.8	39	24.4	70	43.8	20	12.5	3.48
Kumulatif	43.8						56.3				
Mean											3.56

Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap indikator Gaya Kepemimpinan Transformatif dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.56. (lampiran 3). Angka kumulatif pada indikator X11 (pengaruh ideal) didapatkan angka sebesar 29.4 % menunjukkan bahwa kurangnya pemimpin dalam menggerakkan individu untuk mencapai suatu misi pekerjaan, pada indikator X12 (Motivasi Inspirasi) didapatkan angka sebesar 53.7 % menunjukkan bahwa sangat kurangnya pemimpin dalam melakukan komunikasi secara intensif mengenai harapan dan keinginan pegawai, pada indikator X13 (Stimulasi Intelektual) didapatkan angka sebesar 43.8 % menunjukkan bahwa sangat

kurangnya pemimpin dalam memahami permasalahan sebagai pijakan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

4.5.2 Pembelajaran Organisasi (X2)

Variabel Pembelajaran Organisasi diukur dengan tiga indikator yakni Teknologi Baru (X21), Komunikasi (X22) dan Eksperimen (X23). Frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator pengaruh terhadap Pembelajaran Organisasi dapat dilihat pada tabel 4.15. Berikut:

Tabel 4.15. Frekuensi/Prosentase Variabel Pembelajaran Organisasi

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X21	2	1.2	27	16.9	57	35.6	50	31.2	24	15	3.41
	53.7						46.2				
X22	1	0.6	17	10.6	35	21.9	70	43.8	37	23.1	3.78
	33.1						66.9				
X23	1	0.6	21	13.1	35	21.9	81	50.6	22	13.8	3.63
	35.6						64.4				
Mean											3.61

Pada tabel 4.15 dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap indikator Pembelajaran Organisasi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.61 (lampiran 3). Angka kumulatif pada indikator X21 (Teknologi Baru) didapatkan angka sebesar 53.7 % menunjukkan bahwa sangat kurangnya pemimpin dalam menggerakkan individu pekerja yang bekerja secara tim dalam mengadopsi suatu teknologi baru untuk menyelesaikan pekerjaan, pada indikator X22 (Komunikasi) didapatkan angka sebesar 33.1 % menunjukkan bahwa kurangnya pemimpin dalam membangun komunikasi antara individu pekerja maupun tim terhadap divisi lain untuk mencapai target pekerjaan, pada indikator X23 (Eksperimen) didapatkan

angka sebesar 35.6 % menunjukkan bahwa kurangnya pemimpin dalam melakukan eksperimen sebagai pembelajaran terhadap proyek yang akan dikerjakan.

4.5.3 Kepemimpinan Pengetahuan (X3)

Variabel Kepemimpinan Pengetahuan diukur dengan dua indikator yakni *Leadershi Skill* (X31) dan *Knowledge Integration and Innovation* (X32). Frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator pengaruh terhadap Kepemimpinan Pengetahuan dapat dilihat pada tabel 4.16. Berikut:

Tabel 4.16. Frekuensi/Prosentase Variabel Kepemimpinan Pengetahuan

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X31	0	0.0	10	6.2	31	19.4	74	46.2	45	28.1	3.96
Kumulatif	25.6						74.3				
X32	0	0.0	22	13.8	41	25.6	65	40.6	32	20	3.66
Kumulatif	39.4						60.6				
Mean											3.81

Pada tabel 4.16 dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap indikator Kepemimpinan Pengetahuan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.81 (lampiran 3). Angka kumulatif pada indikator X31 (*Leadership Skill*) didapatkan angka sebesar 25.6 % menunjukkan bahwa pemimpin mampu mengklarifikasi arah pengembangan, menciptakan iklim pembelajaran dan mendukung proses-proses pembelajaran pada tingkatan individu maupun kelompok, pada indikator X32 (*Knowledge integration and innovation*) didapatkan angka sebesar 39.4 % menunjukkan bahwa kurangnya pemimpin dalam menginspirasi individu maupun kelompok untuk berinovasi pada saat bekerja serta menyatukannya terhadap proyek yang dikerjakan.

4.5.4 . Berbagi Pengetahuan (X4)

Variabel Berbagi Pengetahuan diukur dengan tiga indikator yakni Struktur (X41), Waktu (X42) dan *Output Orientation* (X43). Frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator pengaruh terhadap Berbagi Pengetahuan dapat dilihat pada tabel 4.17. Berikut:

Tabel 4.17. Frekuensi/Prosentase Variabel Berbagi Pengetahuan

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X41	0	0.0	39	24.4	31	19.4	70	43.8	20	12.5	3.44
	43.8						56.3				
X42	2	1.2	25	15.6	38	23.8	56	35	39	24.4	3.65
	40.6						59.4				
X43	26	16.2	49	30.6	31	19.4	33	20.6	21	13.1	2.83
	66.2						33.8				
Mean											3.31

Pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap indikator Berbagi Pengetahuan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.31 (lampiran 3). Angka kumulatif pada indikator X41 (Struktur) didapatkan angka sebesar 43.8 % menunjukkan bahwa sangat kurangnya pemimpin dalam memahami struktur yang dimiliki oleh perusahaan dan *job description* yang jelas untuk didelegasikan terhadap pegawai, pada indikator X42 (Waktu) didapatkan angka sebesar 40.6 % menunjukkan bahwa kurangnya pemimpin dalam mengetahui batas waktu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, pada indikator X43 (*Output Orientation*) didapatkan angka sebesar 66.2 % menunjukkan bahwa sangat kurangnya pemimpin dalam memfokuskan pekerjaan dalam hal ini *finishing* sebagai tujuan dari perusahaan.

4.5.5 Tim Proyek (Y1)

Variabel Tim Proyek diukur dengan tiga indikator yakni Share Misi Proyek (Y11), Pencapaian Target Proyek (Y12) dan Integrasi Tim (Y13). Frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator pengaruh terhadap Tim Proyek dapat dilihat pada tabel 4.18. Berikut:

Tabel 4.18. Frekuensi/Prosentase Variabel Tim Proyek

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y11	0	0.0	17	10.6	30	18.8	91	56.9	22	13.8	3.73
Kumulatif	29.4						70.6				
Y12	0	0.0	11	6.9	34	21.2	88	55	27	16.9	3.81
Kumulatif	28.1						71.9				
Y13	0	0.0	2	1.2	22	13.8	98	61.2	38	23.8	4.08
Kumulatif	15						85				
Mean											3.87

Pada tabel 4.18 dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap indikator Tim Proyek dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.87. (lampiran 3). Angka kumulatif pada indikator Y11 (*Share* Misi Proyek) didapatkan angka sebesar 29.4 % menunjukkan bahwa pemimpin mampu dalam mendelegasikan dan memberitahukan misi secara transparan terhadap semua pekerja, pada indikator Y12 (Pencapaian Target Proyek) didapatkan angka sebesar 28.1 % menunjukkan bahwa pemimpin mampu dalam mengetahui dan mencapai target proyek yang disepakati sebelum proyek berjalan, pada indikator Y13 (Integrasi Tim) didapatkan angka sebesar 15 % menunjukkan bahwa sangat kurangnya pemimpin dalam menyatukan pekerja untuk bekerja secara tim.

4.5.6 Kinerja Proyek (Y2)

Variabel Kinerja Proyek diukur dengan dua indikator yakni *Delivery* (Y21) dan *Training and Education* (Y22). Frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator pengaruh terhadap Kinerja Proyek dapat dilihat pada tabel 4.19. Berikut:

Tabel 4.19. Frekuensi/Prosentase Variabel Kinerja Proyek

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y21	0	0.0	1	0.6	60	37.5	83	51.9	16	10	3.71
	38.1						61.9				
Y22	0	0.0	0	0.0	63	39.4	8	50.6	16	10	3.70
	39.4						60.6				
Mean											3.70

Pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap indikator Kinerja Proyek dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.70 (lampiran 3). Angka kumulatif pada indikator Y21 (*Delivey*) didapatkan angka sebesar 38.1 % menunjukkan bahwa kurangnya mengetahui dan menepati terhadap rencana awal proyek terhadap jadwal *deadline* serah terima pekerjaan pada *customer*, pada indikator Y22 (*Training and Education*) didapatkan angka sebesar 39.4 % menunjukkan bahwa kurangnya pemimpin dalam melakukan pelatihan secara rutin terhadap pegawai serta kurangnya pemahaman *education* sebagai contoh terhadap pegawai..

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Adopsi kepemimpinan pengetahuan terhadap pembentukan tim proyek terdapat pengaruh yang signifikan dengan hasil parameter C.R sebesar 3,494 dan P sebesar $< 0,001$, sehingga kepemimpinan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pemimpin tim dengan indikator *leadership skill* dan *knowledge integration-innovation* sangat mempengaruhi terhadap tim proyek dalam *share* misi proyek, pencapaian target proyek serta integrasi antar tim.
2. Kapasitas gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu kegiatan proyek memungkinkan untuk mewujudkan pembentukan tim proyek yang fleksibel, responsive dan adaptif, pada hasil yang didapatkan dengan hasil nilai parameter C.R sebesar -0,259 dan P sebesar 0,796 maka gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator pembentuk pengaruh ideal seorang pemimpin, motivasi inspirasi yang dimiliki pemimpin serta stimulasi intelektual tidak berpengaruh terhadap tim proyek untuk dapat memberikan misi proyek yang akan dikerjakan, motivasi inspirasi dan integrasi antar tim. Mengingat sumber daya manusia yang berbeda-beda pada lingkup proyek tersebut maka masih sulit untuk terinspirasi dan tertantang untuk mengejar misi proyek.
3. Pembelajaran organisasi pada dasarnya adalah pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi proyek yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Dalam hal ini pembelajaran organisasi dengan indikator adopsi teknologi baru untuk diimplementasikan ke dalam sistem proyek, komunikasi yang terjadi di dalam organisasi serta eksperimen yang dilakukan pada pengerjaan proyek, tidak berpengaruh terhadap tim proyek dengan hasil nilai

parameter C.R sebesar 0,271 dan P sebesar 0,787 untuk mencapai misi, target dan integrasi antar tim.

4. Pengaruh suksesnya berbagi pengetahuan dalam aliansi strategis pada individu yang berfokus pada berbagi pengetahuan antara individu. Hal tersebut adalah pandangan yang diadopsi secara luas karena individu diasumsikan aktor yang terlibat dalam proses ini. Hal ini bertentangan dengan budaya individu dalam proyek terkait yang tidak ingin berbagi pengetahuan, dengan tujuan agar pekerja yang lain tidak mendapatkan prestasi maupun jabatan yang lebih. Hal ini diperkuat dengan hasil nilai parameter C.R sebesar 0,269 dan P sebesar 0,788 sehingga berbagi pengetahuan dengan indikator struktur, waktu serta output orientation tidak berpengaruh terhadap tim proyek dalam share misi proyek, pencapaian target proyek dan integrasi tim.
5. Terdapatnya pengaruh pembentukan tim proyek dengan indikator *share* misi proyek yang dapat dipahami oleh anggota tim, pencapaian target proyek serta integrasi tim terhadap kinerja proyek dalam *delivery* suatu proyek dan *training-education* yang dilakukan oleh perusahaan, hal ini diperkuat oleh hasil nilai parameter C.R sebesar 3,257 dan P sebesar 0,001.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kemajuan akan daya saing perusahaan jasa konstruksi tidak lepas dari proyek yang dihasilkan sesuai dengan misi yang direncanakan, rendahnya sumber daya manusia yang memahami akan misi proyek perlu mendapat perhatian khusus.
2. Faktor budaya perlu dipertimbangkan dalam penelitian kedepannya, agar dapat dilihat pengaruh terhadap relasi gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pengetahuan, pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, tim proyek dan kinerja proyek.

3. Penelitian kedepannya dengan lintas sektoral (basis proses) diharapkan dapat mengimplementasikan pengaruh kepemimpinan pengetahuan dan gaya transformasional dengan data kompleksitas yang lebih besar.
4. Pemerintah merupakan bagian eksternal dari perusahaan tetapi memiliki kaitan yang terkait, berdasarkan hasil penelitian beberapa variabel tersebut dapat digunakan untuk perusahaan yang kurang atau tidak mampu bersaing, untuk itu harapannya agar pemerintah sidoarjo dan pemerintah kota Surabaya lebih memperhatikan beberapa perusahaan kecil dalam peningkatan kinerjanya, baik di bidang kinerja pemasaran, peningkatan sumber daya manusia serta peningkatan kualitas agar dapat membantu menaikkan ekonomi daerah setempat.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran : 1
Kuesioner Penelitian

KUISIONER

Penelitian untuk Tesis dengan Judul :
**PENGARUH PENGETAHUAN KEPEMIMPINAN
DISELARASKAN DENGAN TRANSFORMASIONAL
KEPEMIMPINAN PADA PROSES PEMBENTUKAN TIM
PROYEK KONSTRUKSI**

P E N G A N T A R

Kepada Yth :
Saudara Kepala Tim
Perusahaan Konstruksi
Di Tempat

Salam Sejahtera,

Pertumbuhkembangan IPTEK, sosial, ekonomi dan lingkungan menimbulkan permasalahan yang harus dihadapi organisasi menjadi semakin luas dan kompleks. Permasalahan tersebut terus berkembang sesuai percepatan perubahan yang terjadi. Begitu halnya dengan sesosok pemimpin pada proyek konstruksi. Bekal pengetahuan akan layaknya menjadi seorang pemimpin dalam menghadapi tugas oleh perusahaan serta gaya cara memimpin akan dapat mempengaruhi kinerja dari tim proyek.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat penyelesaian program magister (S2) di program studi Manajemen Kinerja dan Strategi, jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Jawa Timur.

Informasi atau pengisian kuesioner oleh saudara berikut akan sangat berguna untuk menyelesaikan penelitian kami. Segala data yang diberikan oleh saudara dijamin kerahasiaan sepenuhnya dan digunakan hanya semata-mata untuk kepentingan studi. Karenanya atas waktu yang diberikan serta kerjasamanya kami ucapkan banyak terima kasih.

Surabaya, Juni 2014
Hormat kami,

Seta Wiriawan

Pada ini Saudara dimohon untuk memilih jawaban atas pertanyaan atau pernyataan yang paling sesuai dengan cara memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia atau mengisi pada tempat-tempat yang disediakan.

Data responden

1. No. responden:
2. Jenis kelamin: ☐ laki-laki ☐ perempuan
3. Umur : ☐ 15 s/d 19 tahun
☐ 20 s/d 24 tahun
☐ 25 s/d 34 tahun
☐ 35 s/d 49 tahun
☐ 50 s/d 56 tahun
☐ > 56 tahun
4. Pendapatan perbulan : ☐ Rp 0 s/d Rp 2.000.000
☐ Rp 2.000.000 s/d Rp 3.000.000
☐ Rp 3.000.000 s/d Rp 4.000.000
☐ Rp 4.000.000 s/d Rp 5.000.000
☐ Rp 5.000.000 s/d Rp 6.000.000
☐ Rp 6.000.000 s/d Rp 15.000.000
☐ > Rp 15.000.000

Pernyataan

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

- (1) Dalam pencapaian suatu misi pekerjaan yang menjadi target oleh perusahaan, pemimpin dapat menggerakkan individu pekerja maupun kelompok

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (2) Pemimpin melakukan komunikasi secara intensif kepada pekerja mengenai harapan dan keinginan pegawai

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (3) Dalam mengatasi permasalahan yang terjadi, pemimpin selalu berpijak pada permasalahan/pengalaman yang lalu sebagai pembanding guna meningkatkan kinerja pegawainya

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

2. Pembelajaran Organisasi

- (1) Individu pekerja dalam tim hendaknya dapat mengadopsi serta mengaplikasikan teknologi baru untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (2) Komunikasi antara individu pekerja maupun tim terhadap lintas sektoral divisi lain dapat tercipta sebagai proses pencapaian target pekerjaan

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (3) Eksperimen dilakukan sebagai pembelajaran terhadap proyek yang akan dikerjakan

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

3. Pengetahuan Kepemimpinan

- (1) Pemimpin dapat mengklarifikasi arah pengembangan, mencipta sebuah iklim yang mempromosikan pembelajaran dan mendukung proses-proses pembelajaran pada tingkatan individu dan kelompok

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (2) Pemimpin dapat menginspirasi individu maupun kelompok untuk berinovasi pada saat bekerja serta menyatukannya (integrasi) terhadap proyek yang dikerjakan

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

4. Berbagi Pengetahuan

- (1) Perusahaan memiliki struktur organisasi dan *job description* yang jelas untuk didelegasikan terhadap pegawai

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (2) Pemimpin dan anak buah dapat mengetahui setiap pekerjaan memiliki batas waktu yang telah ditetapkan perusahaan

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (3) Pekerjaan berfokus pada hasil (*output / finishing*) agar dapat memenuhi tujuan perusahaan

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

5. Tim Proyek

- (1) Perusahaan membagikan misi proyek secara transparan kepada semua pekerja

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (2) Perusahaan memiliki pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya (sebelum proyek berjalan)

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (3) Perusahaan dalam melakukan pekerjaan proyek (*prepare*) melakukan penyatuan (*integrasi*) tim terlebih dahulu

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

6. Kinerja Proyek

- (1) Perusahaan dapat memberikan hasil yang tepat waktu terhadap jadwal *deadline* untuk diserahkan terhadap *customer* sesuai dengan rencana proyek awal

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

- (2) Perusahaan melakukan *training* dan *education* kepada karyawan secara berkala

☐ Sangat Tidak Setuju ☐ Netral / Ragu-Ragu ☐ Sangat Setuju
☐ Tidak Setuju ☐ Setuju

-----***Terima Kasih atas Partisipasi Saudara***-----

Lampiran : 2

Profil Perusahaan dan Proyek Penelitian

1. CV. Mitra Karsa Utama

Perusahaan yang bergerak dalam bidang manajemen konsultan, CV. Mitra Karsa Utama Telah Tercatat sebagai Anggota Ikatan Nasional Konsultan Indonesia INKINDO dengan Nomor keanggotaan 13716/P/0845.JTM Tahun 2013.



INKINDO
TANDA ANGGOTA
IKATAN NASIONAL KONSULTAN INDONESIA (INKINDO)
(NATIONAL ASSOCIATION OF INDONESIAN CONSULTANTS)

Nomor Keanggotaan
13716/P/0845.JTM

Dewan Pengurus Provinsi INKINDO
Jawa Timur

Dengan ini menerangkan bahwa
Nama Perusahaan
CV.Mitra Karsa Utama

Alamat
Jl.Medayu Pesona XIII / 26
Surabaya - 60295

Telepon/Fax/E-mail/Website
Telp. 031 8782801

Penanggung Jawab
Hafidh Leviyanto, ST

Adalah anggota IKATAN NASIONAL KONSULTAN INDONESIA
dengan status keanggotaan
PENUH

Tanda anggota ini berlaku sampai dengan tanggal : **31 Desember 2013**

Jakarta, 2 Januari 2013

Dewan Pengurus Provinsi

Ir. Irviani Basuki
Ketua Dewan Pengurus Provinsi
Jawa Timur

Ir. H. Darmadjaja, MM
Sekretaris



Ir. H. Bachder Djohan B.MM
Ketua Umum

Ir. Jimmy Sardjono Michael
Sekretaris Jenderal



PEMERINTAH KOTA SURABAYA
DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN
Jl. Arif Rachman Hakim No.99 Telp.(031) 5945343, 5982291, Fax. 5945343
SURABAYA (60117)

SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN (KECIL)

NOMOR : 503 / 246.A / 436.6.11 / 2013

NAMA PERUSAHAAN	: CV MITRA KARSA UTAMA	
NAMA PENANGGUNG JAWAB & JABATAN	: HAFIDH LEVIYANTO, ST.	
ALAMAT PERUSAHAAN	: JL. MEDAYU PESONA XIII/ 26 KEL. MEDOKAN AYU KEC. RUNGKUT SURABAYA	
NOMOR TELEPON	: 031-8782801	FAX :
KEKAYAAN BERSIH PERUSAHAAN (TIDAK TERMASUK TANAH DAN BANGUNAN)	: Rp. 200.000.000,-	
KELEMBAGAAN	: PERDAGANGAN	
KEGIATAN USAHA (KBLI)	: JASA (7020, 8129)	
BARANG/JASA DAGANGAN UTAMA	: JASA KONSULTAN MANAJEMEN, JASA PEMBERSIH.	
<p>- IZIN INI BERLAKU UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN USAHA PERDAGANGAN DI SELURUH WILAYAH REPUBLIK INDONESIA, SELAMA PERUSAHAAN MASIH MENJALANKAN USAHANYA, DAN WAJIB DIDAFETAR ULANG SETIAP 5 (LIMA) TAHUN SEKALI. Selambat-lambatnya tanggal - IZIN TIDAK UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN USAHA SELAIN YANG TERCANTUM DALAM SIUP INI - PENERBITAN SURAT IZIN INI TIDAK DIPUNGUT RETRIBUSI DAN BIAYA LAINNYA</p>		



Dikeluarkan di : SURABAYA

Pada tanggal : 14 JAN 2013

PL. KEPALA DINAS,



Eko Agus Supiadi S., MM
Pembina
NIP. 19610825 198503 1 006

ASLI



PEMERINTAH KOTA SURABAYA
DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN
Jl. Arif Rahman Hakim No. 99 Telp. (031) 5945343
SURABAYA

TANDA DAFTAR PERUSAHAAN
PERSEKUTUAN KOMANDITER (CV)

BERDASARKAN
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3 TAHUN 1982
TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN

503 / 463. D / 436.6.11 / 2013

NOMOR TDP	BERLAKU S/D TANGGAL	PENDAFTARAN : PEMBAHARUAN
130135123334	14 FEBRUARI 2018	PEMBAHARUAN : 0 1
NAMA PERUSAHAAN :		STATUS :
MITRA KARSA UTAMA, CV		KANTOR TUNGGAL
PENANGGUNG JAWAB / PENGURUS : HAFIDH LEVIYANTO, ST		
ALAMAT : JL. MEDAYU PESONA XIII/ 26 SURABAYA		
NPWP : 02,476,949,9-615,000		
NOMOR TELEPON : 031-8782801		FAX :
KEGIATAN USAHA POKOK : JASA KONSULTAN MANAJEMEN, JASA PEMBERSIHAN		KBLI : 51500

Surabaya, 21 JANUARI 2013

Plt. KEPALA DINAS
Selaku,

KEPALA KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN



Drs. EKO AGUS SUPADI S., MM

Pembina

NIP. 19610825 198503 1 006

Adapun pekerjaan yang dilakukan yakni menjadi *sub contractor* dari CV. Tiga Berlian Teknik untuk mengawasi dan mengatur manajemen di area proyek.

❖ *Bed Dryer*



Pekerjaan diatas yaitu *Bed Dryer*, suatu alat kerja yang berfungsi untuk memasak jagung mentah menjadi benih jagung yang berkualitas untuk diekspor,

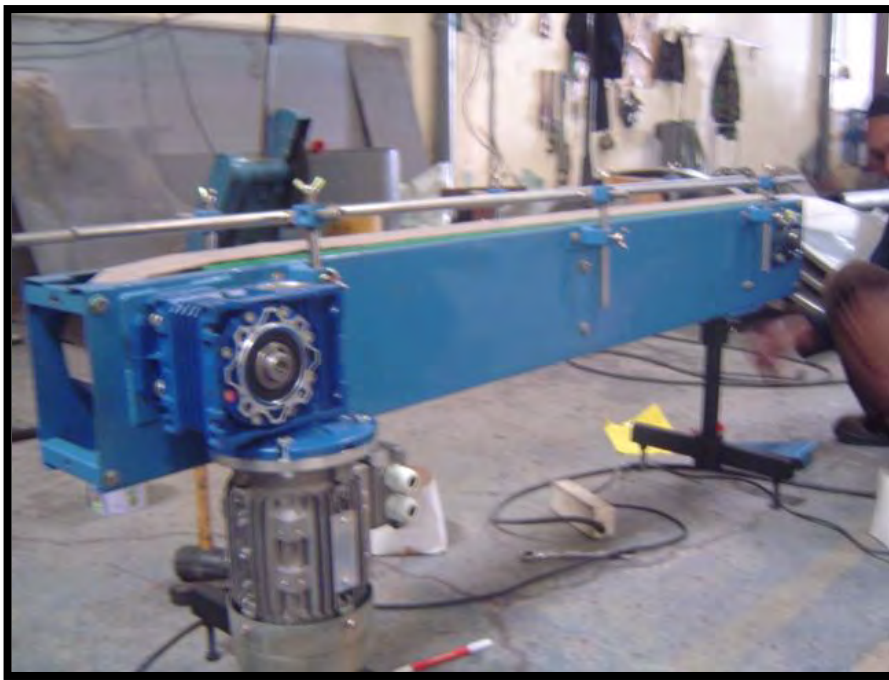
lama pengerjaan yakni 60 hari. Berjumlah 4 unit yang dikerjakan oleh 25 orang dan di bagi menjadi 4 tim pekerja diantaranya tim desain, tim fabrikasi, tim welding dan tim inspeksi.

❖ *Hydrant*



Pekerjaan diatas yakni instalasi *hydrant*, suatu instalasi jaringan atau aliran untuk air pemadam kebakaran. Perhitungan untuk pekerjaan diatas tidak berdasarkan unit melainkan per meter lari atau dalam dunia penawaran sistem perpipaan adalah perhitungan per meter untuk dikerjakan diluar dari *equipment* (*valve, reducer, dsb*). Pekerjaan ini dikerjakan oleh 20 orang yang dibagi menjadi 3 tim yakni tim *fitter, welder* dan *inspection*.

❖ *Table Top Chain*



Pekerjaan diatas yaitu pembuatan alat yang berfungsi untuk menutup kaleng-kaleng cat dengan penutupnya secara otomatis, sistem kerjanya sama seperti *conveyor*. Pemesanan alat ini berjumlah 24 unit yang dikerjakan oleh 30 orang dengan durasi waktu pengerjaan selama 30 hari dan dibagi menjadi 5 tim yakni tim desain, tim fabrikasi, tim mekanikal, tim *welder* dan tim *finishing*.

❖ *Water Treatment*



Pekerjaan ini yakni pembuatan sistem aliran *treatment* atau daur ulang air. Pemesanan sistem ini beserta pipa dan *equipment* berjumlah 1 uni t. Lama pengerjaan dengan waktu 25 ha ri yang dikerjakan oleh 15 or ang dan dibagi menjadi 4 t im yakni tim desain, tim *quality control*, tim mekanikal dan tim inspeksi.



2. CV. Citra Perkasa Abadi

Perusahaan ini yang awalnya didirikan untuk mensuplai alat-alat kantor beserta pendingin ruangan, dikenal oleh CV. Tiga Berlian Teknik dan mulai dipercayai untuk didanai mengerjakan proyek. Hingga saat ini CV. Citra Perkasa Abadi menjadi *subcon* tetap oleh CV Tiga Berlian Teknik.



PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU

SURAT IJIN USAHA PERDAGANGAN
NOMOR : 510/ 516 /404.6.2/2011

NAMA PERUSAHAAN	: CV. CITRA PERKASA ABADI
NAMA PENANGGUNGJAWAB DAN JABATAN	: SETA WIRIAWAN Direktur
ALAMAT PERUSAHAAN	: P. Sidokare Indah Blok. Y-13 RT.36 RW.10, Kelurahan Sidokare, Kecamatan Sidoarjo, Sidoarjo
NOMOR TELEPON / FAX	: 085648777207 / -
N P W P	: 31.294.639.5-617.000
MODAL DAN KEKAYAAN BERSIH PERUSAHAAN (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan)	: Rp. 200.000.000
KELEMBAGAAN	: Supplier
KEGIATAN USAHA (KBLI)	: Perdagangan (47411, 47413, 47612, 47611, 47713) dan Jasa (43217, 62090, 61914)
BARANG/JASA DAGANGAN UTAMA	: Pengadaan Komputer, Jasa Instalasi Jaringan, Software, Hardware, IT, Telekomunikasi, Pengadaan Barang-barang Hasil Cetak, ATK, Perlengkapan Pegawai.

IJIN INI BERLAKU UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN USAHA PERDAGANGAN DI SELURUH WILAYAH REPUBLIK INDONESIA, SELAMA PERUSAHAAN MASIH MENJALANKAN USAHANYA, DAN WAJIB DIDAFTAR ULANG SETIAP 5 (LIMA) TAHUN SEKALI.

BERLAKU s.d. TANGGAL : 23 Maret 2016

Sidoarjo, 23 MARET 2011



KABUPATEN SIDOARJO
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU
Drs. **JOKO SANTOSA, MM**
Pembina
NIP. 19650923 199103 1 007

Asli



PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU

**TANDA DAFTAR PERUSAHAAN
PERSEKUTUAN KOMANDITER (CV)**

BERDASARKAN UNDANG-UNDANG RI NOMOR 3 TAHUN 1982 TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN

NOMOR TDP 13.17.5.47.07686	BERLAKU S/D TANGGAL 24 MARET 2016	0	0
-------------------------------	--------------------------------------	---	---

NAMA PERUSAHAAN	: CV. CITRA PERKASA ABADI
STATUS	: Kantor Pusat
NAMA PENGURUS / PENANGGUNG JAWAB	: SETA WIRIAWAN
ALAMAT PERUSAHAAN	: P. Sidokare Indah Blok. Y-13 RT.36 RW.10, Kelurahan Sidokare, Kecamatan Sidoarjo, Sidoarjo
NOMOR TELEPON / FAX	: 085648777207 FAX : -
N P W P	: 31 294 639 5-617.000
KEGIATAN USAHA POKOK	: Pengadaan Komputer, Jasa Instalasi Jaringan: Software, Hardware, IT, Telekomunikasi, Pengadaan Barang-barang Hasil Cetak, ATK, Perlengkapan Pegawai.
KBLI	: 47411

SIDOARJO, 24 MARET 2011

KEPALA BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU
PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO



Drs. JOKO SANTOSA, MM

Pembina

NIP. 19650923 199103 1 007

❖ *Scrabber*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan alat untuk menghilangkan air yang masih terdapat dalam gas. Air ini apabila masuk kedalam kompressor akan merusak sudut kompressor yang berputar dalam kecepatan tinggi. Metode penghilangan air ada banyak namun yang biasa digunakan adalah penyerapan air oleh Tri Etilen Glikol (TEG). Alat ini disorder oleh klien sejumlah 1 unit dengan durasi pengerjaan 30 hari, dikerjakan oleh 15 pekerja yang dibagi menjadi 5 tim. Tim tersebut antara lain tim desain, tim quality control, tim *fit up*, tim *welder* dan tim inspeksi.

❖ *Gas Holder*





Pekerjaan diatas yakni *repair* dan *maintenance* plat tangki maupun pipa konektor yang sudah berkarat. Gas holder ini berfungsi sebagai reaktor penampung biogas yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan biogas sebelum dialirkan melalui pipa koneksi menuju generator ataupun kompor biogas.

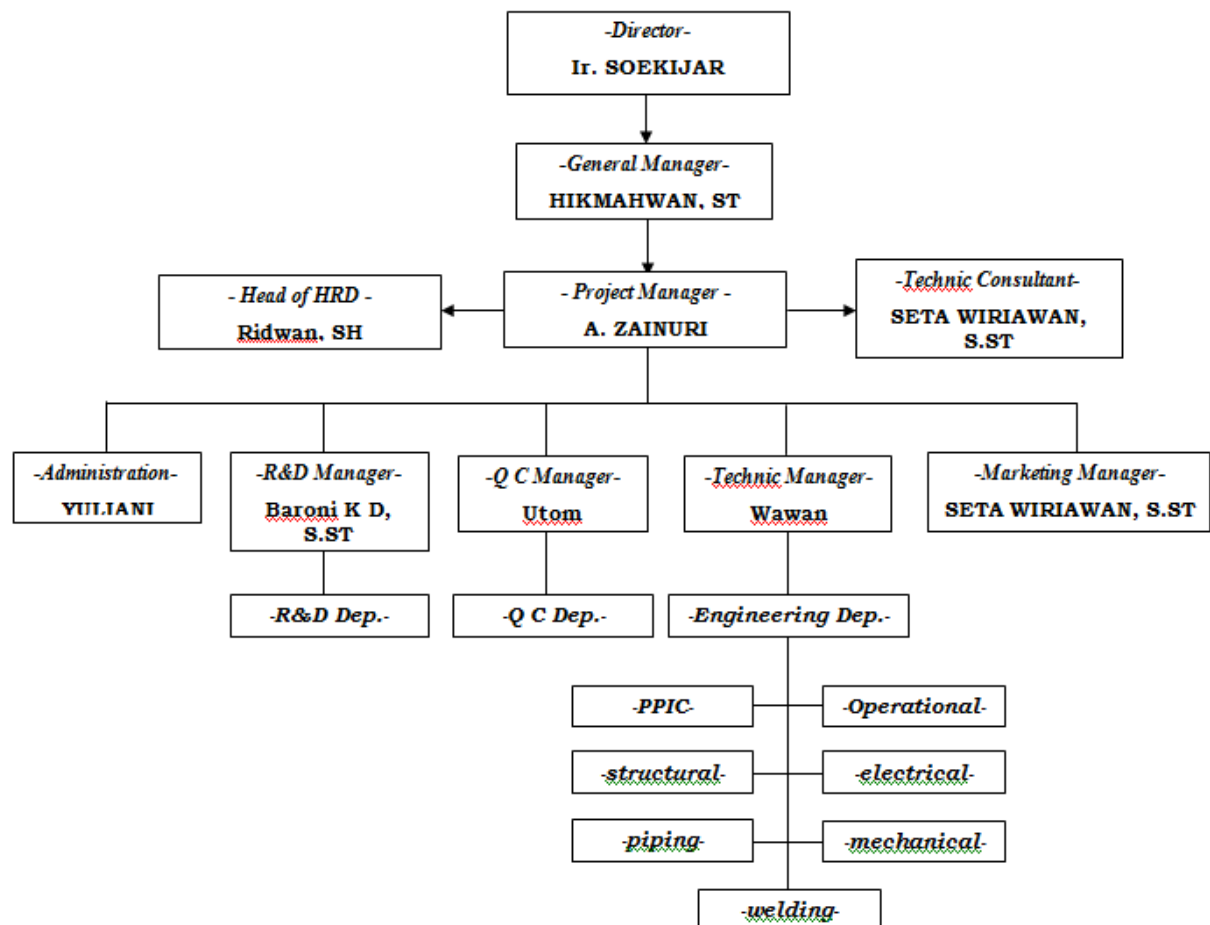
❖ *Dust collector*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan *dust collector*, fabrikasi dilakukan di workshop CV Tiga Berlian Teknik berupa segmen-segmen lalu di *install* pada *project site*. Adapun kegunaan dari *dust collector* yaitu untuk menyaring kotoran seperti debu atau sisa pembuangan dari hasil produksi agar debu tersebut tidak berterbangan dan mencemari lingkungan sekitarnya.

3. CV. Tiga Berlian Teknik

Perusahaan yang berdiri pada tahun 2005 ini diawali dengan mengerjakan pagar dan kanopi beromzet hanya 5 j uta rupiah hingga dipercaya oleh perusahaan swasta dengan produksi cat menjadi kontraktor utamanya pada tahun 2008 beromzet >2 miliar rupiah. Perusahaan ini mempunyai office dan workshop yang menjadi satu di daerah gedangan, sidoarjo. Pada saat ini berekspansi workshop yang terletak di malang untuk melayani perusahaan swasta dengan produksi jagung. Struktur organisasi sebagai berikut :



Motto dari perusahaan ini yang sangat unik dan mempunyai nilai lebih untuk klien yakni “Kepuasan pelanggan adalah tujuan kami, Kualitas yang bagus adalah cara kerja kami”. Beberapa proyek yang diambil oleh peneliti untuk program survey dalam penyebaran kuesioner sebagai berikut :

❖ *Silo*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan silo, fabrikasi serta fit up dilakukan di workshop. Adapun kegunaan silo ini adalah tangki penyimpanan bahan dasar produksi, dalam hal ini berfungsi untuk menyimpan kalsium sebagai bahan dasar cat.pemesanan oleh pihak klien berjumlah 6 unit dengan durasi kesepakatan 60 hari pengerjaan. Dikerjakan oleh 20 anggota pekerja yang dibagi menjadi 5 tim, pembagian tim tersebut antara lain tim desain, tim fit up, tim welder, tim quality control dan tim finishing.

❖ *Silo 2*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan silo, fabrikasi serta fit up dilakukan di workshop. Adapun kegunaan silo ini adalah tangki penyimpanan bahan dasar produksi, dalam hal ini berfungsi untuk menyimpan pasir silika sebagai bahan dasar batu bata ringan. Pemesanan oleh pihak klien yang berbeda ini berjumlah 4 unit dengan durasi kesepakatan 60 hari pengerjaan. Dikerjakan oleh 20 anggota pekerja yang dibagi menjadi 5 tim, pembagian tim tersebut antara lain tim desain, tim fit up, tim welder, tim quality control dan tim finishing.

❖ *Water Tank*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan tangki penyimpanan air, dapat didefinisikan juga sebagai tandon namun berbahan dasar stainless steel jenis SUS 304 dengan ketebalan 4 mm. Pemesanan oleh pihak klien berjumlah 1 unit dengan durasi pengerjaan 10 hari, dikerjakan oleh 8 pekerja yang dibagi menjadi 4 tim dengan uraian tim desain, tim fit up, tim welder dan tim quality control.

❖ *Mixing Tank*

Pekerjaan ini yakni pembuatan tangki untuk pencampuran bahan dasar batu bata ringan, adapun spesifikasinya yang berbeda dengan tangki yang lain adalah adanya *blade* (baling-baling) untuk pengaduk serta adanya agitator untuk

menggerakkan *blade* tersebut. Dalam hal ini pemesanan oleh pihak klien berjumlah 3 unit dan dikerjakan dengan durasi 30 hari. Dikerjakan oleh 12 pekerja dan dibagi menjadi 5 tim, pembagian tim tersebut adalah tim desain, tim fit up, tim welder, tim mekanikal dan tim quality control.

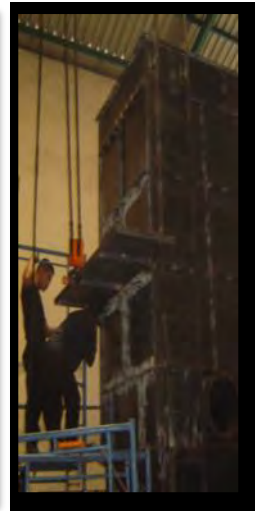


❖ *Hopper Tank*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan *hopper tank*, yang berfungsi sebagai penyimpanan dengan beda jenis bahan dasar cat, dan untuk di campurkan pada mixing tank. Pemesanan oleh klien berjumlah 20 unit dengan durasi pengerjaan 50 hari. Dikerjakan oleh 10 pekerja yang dibagi menjadi 4 tim, dengan uraian tim fit up, tim welder, tim finishing dan tim quality control.

❖ *Dust Collector*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan *dust collector*, fabrikasi dilakukan di workshop. Pemesanan oleh pihak klien berjumlah 2 unit dengan durasi pengerjaan 15 hari. Adapun kegunaan dari *dust collector* yaitu untuk menyaring kotoran seperti debu atau sisa pembuangan dari hasil produksi agar debu tersebut tidak berterbangan dan mencemari lingkungan sekitarnya. Dikerjakan oleh 8 pe kerja dan dibagi menjadi 4 tim, dengan uraian tim fit up, tim welder, tim finishing dan tim quality control.

❖ *Boiler*



Pekerjaan diatas yakni repair boiler dengan adanya *additional equipment* pada konektor untuk *chimney*. Pemesanan oleh pihak klien berjumlah 1 uni t dengan durasi pengerjaan 7 hari, dikerjakan oleh 10 pekerja dan dibagi menjadi 3 tim dengan uraian tim fit up, tim welder dan tim quality control.

4. PT Sarana Dwi Makmur

Perusahaan yang bergerak khususnya pada bidang elektrikal ini menjalin kerja sama dengan CV Tiga Berlian Teknik untuk mengerjakan beberapa proyek, yang beralamatkan di Ruko Deltasari Blok AN-03 Waru, Sidoarjo.

❖ *Konstruksi 1*





Pekerjaan diatas yakni pembangunan konstruksi berupa gudang untuk penyimpanan cat pre-sale. Durasi pengerjaan dari gudang konstruksi ini yakni 90 hari dengan 35 orang pekerja dan dibagi menjadi 6 tim. Pembagian tim tersebut antara lain tim perencanaan, tim helper, tim struktur, tim piping, tim quality control dan tim finishing.

❖ *Konstruksi 2*



Pekerjaan diatas yakni pembangunan konstruksi berupa gudang untuk penyimpanan cat pre-sale. Durasi pengerjaan dari gudang konstruksi ini yakni 90 hari dengan 35 orang pekerja dan dibagi menjadi 6 tim. Pembagian tim tersebut antara lain tim perencanaan, tim helper, tim struktur, tim piping, tim quality control dan tim finishing.

❖ *Staircase*



Pekerjaan diatas yakni pembuatan *staircase* (tangga penghubung antar konstruksi), pekerjaan ini dilakukan dengan durasi waktu 30 ha ri dengan 20 pekerja yang dibagi menjadi 4 tim, antara lain tim desain, tim fit up, tim welder dan tim struktur.



❖ *Maintenance* mesin produksi



Pekerjaan diatas yakni *maintenance* mesin produksi tissue, mesin tersebut memerlukan *repair* diantaranya hvac, konektor ducting, motor dan shaft. Durasi pengerjaan selama 7 hari, dengan 8 orang pekerja dan dibagi menjadi 3 tim antara lain tim fit up, tim welder dan tim mekanikal.

5. PT Marine-Tech Utama

Perusahaan yang berdiri dengan *basic* perkapalan ini berdomisili di probolinggo, namun mengerjakan proyek di daerah gresik dan bekerja sama dengan CV Tiga Berlian Teknik. Adapun *big project* yang dikerjakan yakni di PT Wilmar Nabati Indonesia dengan mengerjakan *storage tank* kelapa sawit kapasitas 1500 m3 atau sama dengan 1500000 liter.

	
PEMERINTAH KOTA PROBOLINGGO	
BADAN PELAYANAN PERIJINAN	
Jl. Basuki Rahmad No. 44 Telp. (0335) 428990	
PROBOLINGGO – 67217	
<u>SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN (SIUP) KECIL</u>	
Nomor : 218 / 13 - 10 / SIUP - K / V / 2011	
Dasar : Perda No. 8 Tahun 2006	
Diberikan kepada :	
1. Nama Perusahaan	: " PT. MARINE TECH UTAMA "
2. Merek (milik sendiri / lisensi)	: -
3. Alamat Kantor Perusahaan	: JL. BRANTAS NO. 10 RT/RW 002/004 KEL. PILANG KEC. KADEMANGAN PROB. Nomor. Telp : - Fax. : -
4. Nama Pemilik / Penanggung Jawab	: IZAR IRHAMNI, ST.
5. Alamat Pemilik / Penanggung Jawab	: JL. BRANTAS NO. 10 RT/RW 002/004 KEL. PILANG KEC. KADEMANGAN PROB. Nomor. Telp : - Fax. : -
6. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)	: 38.876.024.8 - 653.000
7. Nilai Modal dan Kekayaan bersih Perusahaan seluruhnya tidak termasuk Tanah dan bangunan tempat usaha	: Rp. 200.000.000,-
8. Kegiatan Usaha	: PERDAGANGAN BARANG DAN JASA
9. Kelembagaan	: PERDAGANGAN ECERAN SKALA KECIL
10. Bidang Usaha	: JASA LAINNYA (93094).
11. Jenis Barang / Jasa Dagangan Utama	: BENGKEL KAPAL, ALAT / HASIL / BIBIT PERTANIAN, PERKEBUNAN, PETERNAKAN, PERIKANAN, JASA ANGKUTAN, ELEKTRIKAL, MEKANIKAL, JASA INSTALATIR LISTRIK, ELEKTRONIKA, SEMBAKO, ATK, ALAT PERAGA PENDIDIKAN, ALAT KESEHATAN, LABORATORIUM, BAHAN BANGUNAN, BARANG CETAKAN, BUKU, ALAT/PERALATAN/SUKU CADANG KONSTRUKSI KOMPUTER, PERLENGKAPAN PEGAWAI, FURNITURE/MEUBELLER, BAJU, KAOS, SERAGAM, ASPAL, ALAT PJU, LISTRIK, PERTAMAMAN, BAHAN MAKANAN, MAKANAN MINUMAN, ALAT / PERALATAN / PERLENGKAPAN KANTOR.
SIUP ini diterbitkan dengan ketentuan :	
PERTAMA	: Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) ini berlaku untuk melakukan Usaha Perdagangan di seluruh Wilayah Republik Indonesia.
KEDUA	: Pemilik / Penanggung Jawab wajib menyampaikan laporan kegiatan usaha perdagangannya satu kali dalam setahun, selambat-lambatnya tanggal 31 Januari tahun berikutnya.
KETIGA	: Tidak berlaku untuk kegiatan Perdagangan Berjangka Komoditi.
KEEMPAT	: Tidak untuk melakukan kegiatan usaha selain yang tercantum dalam SIUP ini.
KELIMA	: SIUP wajib Herregistrasi setiap 5 (lima) tahun sekali sejak dikeluarkan ijin dan herregistrasi selambat-lambatnya 2 (dua) bulan sebelum jatuh tempo.
Dikeluarkan di : PROBOLINGGO	
pada tanggal : 09 MEI 2011	
	
KEPALA BADAN PELAYANAN PERIJINAN KOTA PROBOLINGGO	
Drs. TARKIB GOENAWAN, M.Si	
Pembina Utama Muda	
NIP. 19630511 199103 1 009	
TEMBUSAN :	
1. Dinas Perindag Propinsi Jatim ;	
2. Dinas Koperindag Kota Probolinggo;	
3. Arsip.	



PEMERINTAH KOTA PROBOLINGGO
BADAN PELAYANAN PERIJINAN
Jl. Basuki Rahmad No. 44 Telp. (0335) 428990
PROBOLINGGO – 67217

No. 1310000361

**TANDA DAFTAR PERUSAHAAN
PERSEROAN TERBATAS**

BERDASARKAN UNDANG – UNDANG NOMOR 3 TAHUN 1982 TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN
DAN UNDANG – UNDANG NOMOR 1 TAHUN 1995 TENTANG PERSEROAN TERBATAS

NOMOR TDP 131019300018	BERLAKU s/d TANGGAL 09 MEI 2016	0	0
---------------------------	------------------------------------	---	---

AGENDA PENDAFTARAN
NOMOR : 18

TANGGAL : 09 MEI 2011

NAMA PERUSAHAAN	:	“ PT. MARINE TECH UTAMA “.			
STATUS	:	PUSAT.			
ALAMAT	:	JL. BRANTAS NO. 10 RT/RW 002/004 KEL. PILANG KEC. KADEMANGAN PROBOLINGGO.			
NOMOR TELEPON	:	-	FAX	:	-
PENANGGUNG JAWAB / PENGURUS	:	IZAR IRHAMNI, ST.			
KEGIATAN USAHA POKOK KLUI : 93094	:	BENGKEL KAPAL.			
PENGESAHAN MENTERI KEHAKIMAN NOMOR : AHU-22056.A.H.01.01 TAHUN 2011	:	TANGGAL : 03 MEI 2011			
PERSETUJUAN MENTERI KEHAKIMAN ATAS AKTA PERUBAHAN ANGGARAN DASAR NOMOR : -	:	TANGGAL : -			
PENERIMAAN LAPORAN PERUBAHAN ANGGARAN DASAR NOMOR : -	:	TANGGAL : -			

PROBOLINGGO, 09 MEI 2011

KEPALA BADAN PELAYANAN PERIJINAN
KOTA PROBOLINGGO
SELAKU KEPALA KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN
KOTA PROBOLINGGO
Drs. TARIK GOENAWAN, M.Si.
Pembina Utama Muda
NP. 630511 199103 1 009

❖ *Storage Tank*



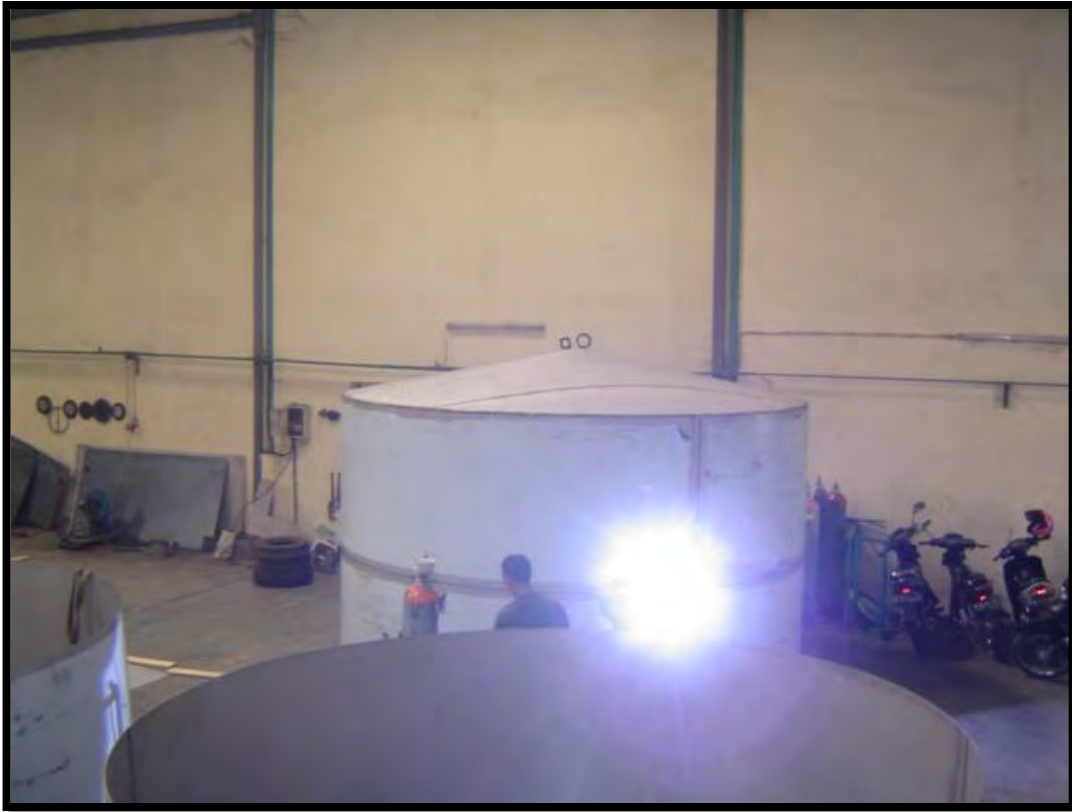




Pekerjaan diatas yakni fabrikasi *storage tank* kapasitas 1500m³ untuk penyimpanan kelapa sawit sebagai bahan dasar produksi minyak goreng. Pemesanan oleh pihak klien berjumlah 4 unit dengan durasi pengerjaan selama 90 hari. Dikerjakan oleh 30 orang pekerja dan dibagi menjadi 6 tim, diantaranya tim desain, tim fit up, tim welder, tim mekanikal, tim struktur dan tim quality control.

❖ *Storage Tank 2*





Pekerjaan diatas yakni fabrikasi *storage tank* untuk penyimpanan bahan baku cat, berbeda dengan *storage tank* untuk kelapa sawit yang memakai material *Mild Steel*. Pemesanan oleh klien berjumlah 2 unit yang dikerjakan oleh 10 orang pekerja dan dibagi menjadi 4 tim, antara lain tim fit up, tim welder, tim quality control dan tim finishing.

Lampiran : 3
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11	160	1	5	3.90	.848
X12	160	1	5	3.32	.993
X13	160	1	5	3.49	.958
X21	160	1	5	3.42	.981
X22	160	1	5	3.78	.943
X23	160	1	5	3.64	.901
X31	160	2	5	3.96	.853
X32	160	2	5	3.67	.950
X41	160	2	5	3.44	.995
X42	160	1	5	3.66	1.052
X43	160	1	5	2.84	1.293
Y11	160	2	5	3.74	.828
Y12	160	2	5	3.82	.792
Y13	160	2	5	4.08	.650
Y21	160	2	5	3.71	.648
Y22	160	3	5	3.71	.640
Valid N (listwise)	160				

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.6	.6	.6
2	7	4.4	4.4	5.0
3	39	24.4	24.4	29.4
4	73	45.6	45.6	75.0

5	40	25.0	25.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	2.5	2.5	2.5
2	32	20.0	20.0	22.5
3	50	31.2	31.2	53.8
4	57	35.6	35.6	89.4
5	17	10.6	10.6	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.6	.6	.6
2	30	18.8	18.8	19.4
3	39	24.4	24.4	43.8
4	70	43.8	43.8	87.5
5	20	12.5	12.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.2	1.2	1.2
2	27	16.9	16.9	18.1
3	57	35.6	35.6	53.8
4	50	31.2	31.2	85.0

5	24	15.0	15.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.6	.6	.6
2	17	10.6	10.6	11.2
3	35	21.9	21.9	33.1
4	70	43.8	43.8	76.9
5	37	23.1	23.1	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.6	.6	.6
2	21	13.1	13.1	13.8
3	35	21.9	21.9	35.6
4	81	50.6	50.6	86.2
5	22	13.8	13.8	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	6.2	6.2	6.2
3	31	19.4	19.4	25.6
4	74	46.2	46.2	71.9
5	45	28.1	28.1	100.0

X31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	6.2	6.2	6.2
3	31	19.4	19.4	25.6
4	74	46.2	46.2	71.9
5	45	28.1	28.1	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	22	13.8	13.8	13.8
3	41	25.6	25.6	39.4
4	65	40.6	40.6	80.0
5	32	20.0	20.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	39	24.4	24.4	24.4
3	31	19.4	19.4	43.8
4	70	43.8	43.8	87.5
5	20	12.5	12.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

X42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	2	1.2	1.2	1.2
	2	25	15.6	15.6	16.9
	3	38	23.8	23.8	40.6
	4	56	35.0	35.0	75.6
	5	39	24.4	24.4	100.0
Total		160	100.0	100.0	

X43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	16.2	16.2
	2	49	30.6	46.9
	3	31	19.4	66.2
	4	33	20.6	86.9
	5	21	13.1	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	17	10.6	10.6
	3	30	18.8	29.4
	4	91	56.9	86.2
	5	22	13.8	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	6.9	6.9

3	34	21.2	21.2	28.1
4	88	55.0	55.0	83.1
5	27	16.9	16.9	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1.2	1.2	1.2
3	22	13.8	13.8	15.0
4	98	61.2	61.2	76.2
5	38	23.8	23.8	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.6	.6	.6
3	60	37.5	37.5	38.1
4	83	51.9	51.9	90.0
5	16	10.0	10.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	63	39.4	39.4	39.4
4	81	50.6	50.6	90.0
5	16	10.0	10.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Responden - Indikator	X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X41	X42	X43	Y11	Y12	Y13	Y21	Y22
1	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4
2	3	2	3	3	2	3	5	3	4	4	2	4	4	4	3	3
3	5	3	3	4	5	5	5	4	2	5	1	4	5	5	3	3
4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	1	1	2	3	4	3	4
5	4	3	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4
6	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3
7	5	2	4	2	3	2	5	4	5	5	2	4	4	5	4	4
8	3	3	4	2	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
9	5	5	4	5	4	5	2	2	5	4	4	5	5	5	4	3
10	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3
11	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	2	2	5	4	3	3
12	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
14	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	2	2	4	4	3	3
15	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	2	2	4	4	3	5
16	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	3
17	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	5	4	3
18	4	2	2	3	4	4	4	3	2	4	1	4	4	4	3	3
19	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	1	3	4	4	3	3
20	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	1	4	4	4	3	3
21	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4
22	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	3	3

23	5	2	5	3	4	5	4	4	4	5	1	3	4	4	4	3
24	4	2	3	4	4	2	5	2	2	4	1	4	4	4	3	3
25	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	4	4	3
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4
27	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	5	2	2	3	3
28	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	2	4	5	3	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5
30	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4
31	4	4	5	4	5	2	5	2	2	5	1	2	5	4	3	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	4
33	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	1	4	4	4	4	3
34	4	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
35	3	3	3	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4
36	4	2	2	3	3	4	4	3	4	3	1	4	4	4	3	4
37	4	4	4	2	2	4	4	5	2	5	2	2	2	3	4	3
38	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3
39	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
40	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4
41	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3
42	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	1	5	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4
45	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
46	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	1	4	4	4	3	3
47	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3

48	4	3	2	2	4	4	3	4	2	2	1	4	4	4	3	3
49	3	1	1	2	2	2	4	2	2	2	1	2	3	4	3	3
50	5	3	3	3	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4
51	4	2	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	3
52	4	2	2	3	4	4	3	4	2	3	1	4	4	4	4	4
53	3	2	3	3	2	3	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4
54	3	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3
55	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	4	4
56	4	2	3	2	4	4	5	2	2	4	1	4	4	4	3	3
57	5	4	4	3	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	3	3
58	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
59	4	4	4	2	4	4	5	4	2	4	3	5	3	4	3	3
60	4	2	2	3	3	4	3	4	2	3	1	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	3	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4
63	4	2	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3
64	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
65	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4
66	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
67	4	2	2	3	2	4	4	4	2	2	1	4	4	4	3	3
68	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4
69	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4
70	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
71	4	2	2	3	4	2	5	3	3	3	1	2	4	4	4	4
72	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3

73	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
74	4	4	2	2	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
75	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3
76	3	5	5	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	3	3
77	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3
78	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
79	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5
80	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
81	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	2	4	5	5	3	3
82	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
83	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4
84	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	3	3
85	4	3	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4
86	4	5	5	3	5	2	3	3	5	1	3	4	3	4	4	4
87	3	1	2	2	2	3	5	3	4	4	1	4	4	4	4	4
88	4	1	2	1	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	3	3
89	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	1	5	4	4	4	4
90	2	1	2	3	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4
91	3	3	4	4	4	2	4	3	3	5	1	4	4	4	3	3
92	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3
93	4	2	2	3	4	4	2	4	4	3	1	3	4	4	4	4
94	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
95	3	3	4	4	4	2	5	3	2	3	1	4	4	4	3	3
96	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4
97	3	3	2	2	2	3	2	4	2	4	2	2	4	4	3	3

98	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	3	3
99	1	4	4	1	2	3	5	2	4	4	3	4	3	5	4	4
100	4	4	4	4	4	1	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3
101	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
104	5	3	5	4	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4
105	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
106	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
108	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
109	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
110	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4
111	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
112	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
113	3	3	3	4	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3	4	4
114	4	4	3	5	3	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4
115	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
116	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4
117	4	4	3	5	2	5	3	3	3	5	2	3	3	3	4	4
118	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3
119	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4
120	5	4	2	2	5	4	3	3	4	3	5	3	5	3	4	4
121	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4
122	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5

123	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4
124	5	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5
125	4	4	5	2	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5
126	5	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4
127	5	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5
128	2	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4
129	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5
130	5	4	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	3	4	4
131	4	3	5	2	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	3
132	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5
133	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5
134	5	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5
135	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4
136	5	4	4	3	5	3	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4
137	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4
138	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5
139	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4
140	5	4	4	2	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4
141	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4
142	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4
143	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	3
144	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5
145	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4
146	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3
147	5	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4

148	5	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5
149	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4
150	5	4	4	3	5	3	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4
151	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4
152	5	4	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	4	4
153	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	3
154	4	3	5	2	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4
155	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3
156	3	4	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	3	5
157	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5
158	5	3	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	4
159	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4
160	5	4	4	2	5	3	5	4	4	3	5	4	5	3	4	4

Lampiran : 4

Valid dan Reliable

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X11 X12 X13 X21 X22 X23 X31 X32 X41 X42 X43 Y11 Y12 Y13 Y21
Y22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV

/SUMMARY=TOTAL MEANS.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\ZhettaITS\Desktop\TesisKu Bismillah\Tesis FIX 11-11-
14\SPSS\REKAP DATA 160 RESP (16X10).sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.841	.839	16

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.635	2.838	4.075	1.238	1.436	.086	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X11	3.90	.848	160
X12	3.32	.993	160
X13	3.49	.958	160
X21	3.42	.981	160
X22	3.78	.943	160
X23	3.64	.901	160
X31	3.96	.853	160
X32	3.67	.950	160
X41	3.44	.995	160
X42	3.66	1.052	160
X43	2.84	1.293	160
Y11	3.74	.828	160
Y12	3.82	.792	160
Y13	4.08	.650	160
Y21	3.71	.648	160
Y22	3.71	.640	160

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
58.16	62.502	7.906	16

Inter-Item Correlation Matrix

	X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X41	X42	X43	Y11	Y12	Y13	Y21	Y22
X11	1.000	.270	.238	.262	.523	.290	.221	.380	.202	.201	.295	.168	.272	.231	.222	.154
X12	.270	1.000	.622	.379	.411	.285	.170	.386	.295	.322	.506	.225	.290	.138	.124	.158
X13	.238	.622	1.000	.270	.383	.213	.299	.427	.517	.336	.420	.202	.200	.204	.146	.143
X21	.262	.379	.270	1.000	.277	.130	.064	.170	.208	.415	.277	.252	.147	-.010	.220	.197
X22	.523	.411	.383	.277	1.000	.269	.279	.389	.258	.158	.378	.256	.334	.263	.205	.195
X23	.290	.285	.213	.130	.269	1.000	.113	.373	.138	.213	.219	.192	.084	.326	.197	.087
X31	.221	.170	.299	.064	.279	.113	1.000	.365	.190	.210	.034	.191	.306	.391	.162	.164
X32	.380	.386	.427	.170	.389	.373	.365	1.000	.316	.269	.401	.329	.304	.265	.355	.222
X41	.202	.295	.517	.208	.258	.138	.190	.316	1.000	.327	.457	.127	.230	.298	.248	.255
X42	.201	.322	.336	.415	.158	.213	.210	.269	.327	1.000	.176	.286	.279	.084	.168	.111
X43	.295	.506	.420	.277	.378	.219	.034	.401	.457	.176	1.000	.189	.045	.060	.387	.360
Y11	.168	.225	.202	.252	.256	.192	.191	.329	.127	.286	.189	1.000	.291	.107	.210	.067
Y12	.272	.290	.200	.147	.334	.084	.306	.304	.230	.279	.045	.291	1.000	.210	-.041	-.031
Y13	.231	.138	.204	-.010	.263	.326	.391	.265	.298	.084	.060	.107	.210	1.000	.066	.023
Y21	.222	.124	.146	.220	.205	.197	.162	.355	.248	.168	.387	.210	-.041	.066	1.000	.735
Y22	.154	.158	.143	.197	.195	.087	.164	.222	.255	.111	.360	.067	-.031	.023	.735	1.000

Inter-Item Covariance Matrix

	X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X41	X42	X43	Y11	Y12	Y13	Y21	Y22
X11	.719	.227	.194	.218	.418	.221	.160	.306	.170	.179	.323	.118	.183	.127	.122	.084
X12	.227	.986	.592	.369	.385	.255	.144	.364	.292	.337	.650	.185	.228	.089	.080	.101
X13	.194	.592	.918	.254	.346	.184	.245	.389	.493	.338	.520	.160	.152	.127	.091	.088
X21	.218	.369	.254	.962	.256	.115	.054	.158	.203	.428	.351	.205	.114	-.006	.140	.124
X22	.418	.385	.346	.256	.889	.228	.224	.348	.242	.157	.461	.200	.249	.161	.125	.118
X23	.221	.255	.184	.115	.228	.811	.087	.319	.124	.202	.255	.143	.060	.191	.115	.050
X31	.160	.144	.245	.054	.224	.087	.728	.296	.161	.188	.038	.135	.207	.217	.090	.090
X32	.306	.364	.389	.158	.348	.319	.296	.902	.299	.269	.493	.258	.229	.163	.219	.135
X41	.170	.292	.493	.203	.242	.124	.161	.299	.991	.342	.588	.105	.182	.193	.160	.163
X42	.179	.337	.338	.428	.157	.202	.188	.269	.342	1.108	.239	.249	.233	.057	.114	.074
X43	.323	.650	.520	.351	.461	.255	.038	.493	.588	.239	1.672	.202	.046	.050	.324	.298
Y11	.118	.185	.160	.205	.200	.143	.135	.258	.105	.249	.202	.685	.191	.058	.113	.036
Y12	.183	.228	.152	.114	.249	.060	.207	.229	.182	.233	.046	.191	.627	.108	-.021	-.016
Y13	.127	.089	.127	-.006	.161	.191	.217	.163	.193	.057	.050	.058	.108	.422	.028	.010
Y21	.122	.080	.091	.140	.125	.115	.090	.219	.160	.114	.324	.113	-.021	.028	.420	.305
Y22	.084	.101	.088	.124	.118	.050	.090	.135	.163	.074	.298	.036	-.016	.010	.305	.410

Lampiran : 5
All Output Models

Analysis Summary

Date and Time

Date: Thursday, October 30, 2014

Time: 2:25:08 AM

Title

Input all: Thursday, October 30, 2014 2:25 AM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 160

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X13

X12

X11

X23

X22

X21

X32

X31

Y13

Y12

Y11

Y21

Y22

X41

X42

X43

Unobserved, endogenous variables

Gaya_Kepemimpinan_Transformasional

Pembelajaran_Organisasi

Pengetahuan_Kepemimpinan

Tim_Proyek

Kinerja_Proyek

Berbagi_Pengetahuan

Unobserved, exogenous variables

e3

e2

e1

e6

e5

e4

e8

e7

e14

e13

e12

e15

e16

z1

z2

z4

z5

e9

e10

e11

z6

z3

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 44

Number of observed variables: 16

Number of unobserved variables: 28

Number of exogenous variables: 22

Number of endogenous variables: 22

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	0	22	0	0	39
Total	45	0	22	0	0	67

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments : 136

Number of distinct parameters to be estimated : 39

Degrees of freedom (136 - 39) : 97

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 328.894

Degrees of freedom = 97

Probability level = .000

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	<--- Pembelajaran_Organisasi	1.236	.346	3.576	***	par_13
Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	<--- Berbagi_Pengetahuan	.632	.121	5.218	***	par_16
Tim_Projek	<--- Pembelajaran_Organisasi	5.061	18.692	.271	.787	par_9
Tim_Projek	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	.430	.123	3.494	***	par_11
Tim_Projek	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	-3.794	14.667	-.259	.796	par_12
Tim_Projek	<--- Berbagi_Pengetahuan	2.530	9.413	.269	.788	par_17
Kinerja_Projek	<--- Tim_Projek	.992	.305	3.257	.001	par_10
X13	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	1.000				
X12	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	1.007	.141	7.150	***	par_1
X11	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.516	.116	4.452	***	par_2
X23	<--- Pembelajaran_Organisasi	1.000				
X22	<--- Pembelajaran_Organisasi	1.630	.407	4.010	***	par_3
X21	<--- Pembelajaran_Organisasi	1.085	.326	3.324	***	par_4
X32	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X31	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	.962	.206	4.673	***	par_5
Y13	<--- Tim_Projek	1.000				
Y12	<--- Tim_Projek	1.127	.361	3.121	.002	par_6
Y11	<--- Tim_Projek	1.040	.360	2.885	.004	par_7
Y21	<--- Kinerja_Projek	1.000				
Y22	<--- Kinerja_Projek	.834	.158	5.273	***	par_8
X41	<--- Berbagi_Pengetahuan	1.000				
X42	<--- Berbagi_Pengetahuan	.634	.145	4.379	***	par_14
X43	<--- Berbagi_Pengetahuan	1.098	.192	5.710	***	par_15

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Gaya_Kepemimpinan_Transformasional <--- Pembelajaran_Organisasi	.698
Gaya_Kepemimpinan_Transformasional <--- Berbagi_Pengetahuan	.688
Tim_Projek <--- Pembelajaran_Organisasi	10.611
Tim_Projek <--- Pengetahuan_Kepemimpinan	1.346

		Estimate
Tim_Projek	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	-14.076
Tim_Projek	<--- Berbagi_Pengetahuan	10.224
Kinerja_Projek	<--- Tim_Projek	.303
X13	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.729
X12	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.706
X11	<--- Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.407
X23	<--- Pembelajaran_Organisasi	.412
X22	<--- Pembelajaran_Organisasi	.642
X21	<--- Pembelajaran_Organisasi	.410
X32	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	.584
X31	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	.625
Y13	<--- Tim_Projek	.282
Y12	<--- Tim_Projek	.260
Y11	<--- Tim_Projek	.228
Y21	<--- Kinerja_Projek	.928
Y22	<--- Kinerja_Projek	.775

			Estimate
X41	<---	Berbagi_Pengetahuan	.719
X42	<---	Berbagi_Pengetahuan	.431
X43	<---	Berbagi_Pengetahuan	.607

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z4	.137	.060	2.264	.024	par_18
z6	.508	.122	4.180	***	par_19
z5	.306	.099	3.101	.002	par_20
z3	.017	.064	.264	.792	par_21
z1	-.295	.961	-.306	.759	par_22
z2	.304	.070	4.320	***	par_23
e3	.378	.064	5.913	***	par_24
e2	.438	.069	6.315	***	par_25
e1	.573	.068	8.427	***	par_26
e6	.669	.082	8.148	***	par_27
e5	.520	.092	5.630	***	par_28
e4	.795	.097	8.155	***	par_29
e8	.591	.092	6.452	***	par_30
e7	.441	.077	5.760	***	par_31
e14	.359	.042	8.637	***	par_32
e13	.547	.063	8.750	***	par_33
e12	.616	.070	8.857	***	par_34
e15	.054	.060	.908	.364	par_35
e16	.155	.045	3.450	***	par_36
e9	.476	.091	5.229	***	par_37
e10	.897	.110	8.180	***	par_38
e11	1.049	.151	6.950	***	par_39

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Berbagi_Pengetahuan	.000
Pembelajaran_Organisasi	.000

	Estimate
Pengetahuan_Kepemimpinan	.000
Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.961
Tim_Projek	10.462
Kinerja_Projek	.092
X43	.369
X42	.185
X41	.516
Y22	.601
Y21	.861
Y11	.052
Y12	.067
Y13	.080
X31	.390
X32	.341
X21	.168
X22	.412
X23	.170
X11	.166
X12	.498
X13	.531

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
z4 <--> z6	19.255	.124
z5 <--> z6	19.728	.196
z5 <--> z4	24.203	.113
e11 <--> z4	10.198	.122

	M.I.	Par Change
e11 <--> z2	8.293	.146
e10 <--> z4	6.359	.085
e10 <--> z5	4.532	.111
e12 <--> e15	5.057	.058
e13 <--> z2	5.824	-.079
e13 <--> e11	8.819	-.189
e13 <--> e12	6.237	.111
e14 <--> e11	6.472	-.131
e14 <--> e9	4.407	.079
e8 <--> z6	23.822	.270
e8 <--> z4	21.533	.135
e8 <--> e11	14.125	.279
e4 <--> z6	8.160	.172
e4 <--> e10	14.428	.270
e4 <--> e14	6.095	-.105
e5 <--> z6	6.569	.134
e5 <--> z5	6.057	.105
e5 <--> e11	6.587	.181
e6 <--> e14	5.045	.087
e6 <--> e8	7.996	.159
e1 <--> z5	5.616	.098
e1 <--> e5	16.349	.199
e2 <--> e11	4.988	.146
e2 <--> e9	14.022	-.177
e2 <--> e13	4.068	.086
e3 <--> e9	5.210	.102
e3 <--> e7	4.223	.086
e3 <--> e1	6.916	-.113

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I. Par Change
--	-----------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
Berbagi_Pengetahuan	<---	Pembelajaran_Organisasi	19.255	.907
Pembelajaran_Organisasi	<---	Berbagi_Pengetahuan	19.255	.244
Pengetahuan_Kepemimpinan	<---	Berbagi_Pengetahuan	19.728	.386
Pengetahuan_Kepemimpinan	<---	Pembelajaran_Organisasi	24.203	.829
Pengetahuan_Kepemimpinan	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	40.808	.587
X43	<---	Pembelajaran_Organisasi	10.198	.891
X43	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	6.910	.397
X43	<---	Tim_Projek	5.230	.888
X43	<---	Kinerja_Projek	14.064	.607
X43	<---	Y22	10.684	.463
X43	<---	Y21	12.665	.504
X43	<---	Y12	4.712	-.250
X43	<---	X32	7.935	.263
X43	<---	X22	12.421	.331
X43	<---	X11	4.879	.235
X43	<---	X12	9.426	.290
X42	<---	Pembelajaran_Organisasi	6.359	.621
X42	<---	Pengetahuan_Kepemimpinan	4.532	.363
X42	<---	Tim_Projek	4.900	.762
X42	<---	Y11	6.593	.247
X42	<---	Y12	5.724	.242
X42	<---	X21	18.023	.336
X41	<---	Y13	6.698	.267

			M.I.	Par Change
X41	<---	X12	5.639	-.164
Y21	<---	Y11	4.957	.093
Y11	<---	Y12	6.080	.197
Y12	<---	Kinerja_Projek	5.509	-.247
Y12	<---	X43	4.620	-.096
Y12	<---	Y21	5.546	-.217
Y12	<---	Y11	6.118	.176
Y13	<---	X43	4.827	-.079
Y13	<---	X21	5.387	-.110
X31	<---	X13	4.638	.142
X32	<---	Berbagi_Pengetahuan	23.822	.532
X32	<---	Pembelajaran_Organisasi	21.533	.985
X32	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	41.522	.742
X32	<---	Tim_Projek	10.018	.859
X32	<---	Kinerja_Projek	6.321	.308
X32	<---	X43	28.077	.275
X32	<---	X42	5.327	.147
X32	<---	X41	9.552	.208
X32	<---	Y21	6.524	.274
X32	<---	X22	14.224	.268
X32	<---	X23	17.065	.307
X32	<---	X11	13.963	.301
X32	<---	X12	18.687	.309
X32	<---	X13	20.799	.339
X21	<---	Berbagi_Pengetahuan	8.160	.339
X21	<---	X43	4.446	.119
X21	<---	X42	19.229	.304

		M.I.	Par Change
X21	<--- Y13	4.549	-.249
X22	<--- Berbagi_Pengetahuan	6.569	.264
X22	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	6.057	.343
X22	<--- Tim_Projek	9.780	.834
X22	<--- X43	10.469	.160
X22	<--- X41	5.525	.151
X22	<--- X31	5.319	.173
X22	<--- X32	6.349	.170
X22	<--- X11	18.315	.329
X23	<--- Y13	7.989	.302
X23	<--- X32	9.109	.213
X11	<--- Pengetahuan_Kepemimpinan	5.616	.320
X11	<--- Tim_Projek	12.787	.980
X11	<--- Y12	4.735	.174
X11	<--- X32	5.311	.149
X11	<--- X22	14.400	.248
X12	<--- X41	6.565	-.153
X13	<--- X41	4.023	.113
X13	<--- X31	4.399	.138
X13	<--- X11	5.601	-.160

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	39	328.894	97	.000	3.391
Saturated model	136	.000	0		
Independence model	16	858.345	120	.000	7.153

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.150	.805	.726	.574
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.226	.467	.396	.412

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.617	.526	.695	.611	.686
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.808	.499	.554
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	231.894	180.562	290.826
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	738.345	649.094	835.070

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.069	1.458	1.136	1.829
Saturated model	.000	.000	.000	.000

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Independence model	5.398	4.644	4.082	5.252

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.123	.108	.137	.000
Independence model	.197	.184	.209	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	406.894	416.232	526.826	565.826
Saturated model	272.000	304.563	690.224	826.224
Independence model	890.345	894.176	939.548	955.548

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.559	2.236	2.930	2.618
Saturated model	1.711	1.711	1.711	1.915
Independence model	5.600	5.038	6.208	5.624

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	59	64
Independence model	28	30

Lampiran : 6

Normalitas

Uji Normalitas 1

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X43	2.000	5.000	.503	2.598	-.634	-1.638
X42	2.000	5.000	.503	2.600	-.695	-1.794
X41	2.000	5.000	.854	4.411	-.032	-.082
Y22	3.000	5.000	.445	2.296	-.697	-1.799
Y21	2.000	5.000	.218	1.125	-.539	-1.391
Y11	2.000	5.000	.486	2.511	-.523	-1.352
Y12	2.000	5.000	.766	3.957	-.291	-.751
Y13	2.000	5.000	.847	4.373	-.401	-1.035
X31	1.000	5.000	.815	4.209	.711	1.837
X32	2.000	5.000	.507	2.617	-.514	-1.328
X21	3.000	5.000	.619	3.197	-.824	-2.129
X22	2.000	5.000	.621	3.209	-.719	-1.855
X23	2.000	5.000	.778	4.020	-.245	-.633
X11	2.000	5.000	.177	.912	-.788	-2.034
X12	2.000	5.000	.608	3.141	-.302	-.780
X13	2.000	5.000	.481	2.482	-.213	-.549
Multivariate					165.196	43.533

Sumber: data diolah, 2014

Mahalanobis Distance 1

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	39.468	.001	.138
37	39.083	.001	.013

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d- squared</i>	p1	p2
31	37.359	.002	.004
99	37.140	.002	.000
88	34.679	.004	.001
86	34.574	.005	.000
12	33.848	.006	.000
27	32.025	.010	.000
28	30.996	.013	.000
156	30.744	.015	.000
120	30.194	.017	.000
4	29.334	.022	.000
76	28.697	.026	.000
128	28.303	.029	.000
23	27.213	.039	.002
90	26.114	.052	.010
15	25.687	.059	.013
92	25.062	.069	.027
97	24.304	.083	.073
123	24.072	.088	.070
7	23.942	.091	.056
74	23.879	.092	.038
11	23.536	.100	.049
38	23.139	.110	.073
40	22.111	.140	.304
16	21.541	.159	.480
125	21.226	.170	.549
160	21.087	.175	.535
41	20.951	.180	.521

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d- squared</i>	p1	p2
104	20.820	.186	.506
131	20.576	.195	.552
33	20.561	.196	.481
100	20.507	.198	.431
117	20.425	.202	.397
93	20.313	.206	.380
5	19.869	.226	.545
32	19.688	.235	.570
133	19.687	.235	.497
6	19.244	.256	.670
132	19.233	.257	.607
127	19.048	.266	.641
134	19.048	.266	.572
1	19.046	.266	.502
29	19.025	.267	.443
122	18.764	.281	.528
26	18.731	.283	.478
8	18.367	.303	.628
113	18.356	.303	.568
116	18.244	.310	.568
130	18.173	.314	.545
65	17.917	.329	.635
59	17.885	.331	.590
54	17.868	.332	.535
154	17.681	.343	.587
142	17.635	.346	.550
62	17.633	.346	.486

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d- squared</i>	p1	p2
85	17.633	.346	.420
112	17.377	.362	.520
158	16.954	.389	.723
136	16.870	.394	.716
150	16.870	.394	.658
152	16.751	.402	.673
56	16.496	.419	.765
20	16.219	.438	.852
21	16.205	.439	.818
3	16.173	.441	.789
36	15.995	.453	.831
46	15.874	.462	.844
87	15.856	.463	.812
17	15.823	.465	.784
138	15.748	.471	.777
124	15.629	.479	.793
148	15.629	.479	.745
30	15.511	.488	.762
24	15.480	.490	.730
71	15.451	.492	.694
155	15.322	.501	.720
157	15.278	.504	.693
43	14.986	.526	.813
89	14.986	.526	.767
151	14.801	.539	.820
67	14.736	.544	.811
141	14.640	.551	.817

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
98	14.381	.570	.892
51	14.357	.572	.869
129	14.336	.574	.843
144	14.336	.574	.802
44	14.306	.576	.772
95	14.271	.579	.743
19	14.119	.590	.784
64	14.092	.592	.751
66	14.092	.592	.698
14	13.883	.607	.777
49	13.743	.618	.809
118	13.642	.625	.818
77	13.539	.633	.828
149	13.346	.647	.878
45	13.257	.654	.881
39	13.213	.657	.865
50	13.127	.663	.867

Uji Normalitas 2

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X43	1.000	5.000	.233	1.144	-1.097	-2.697
X42	2.000	5.000	-.227	-1.115	-1.043	-2.563
X41	2.000	5.000	-.215	-1.057	-1.069	-2.627
Y22	3.000	5.000	.315	1.548	-.694	-1.705
Y21	2.000	5.000	.201	.989	-.551	-1.354
Y11	2.000	5.000	-.651	-3.201	.206	.506
Y12	2.000	5.000	-.531	-2.611	.226	.554

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y13	2.000	5.000	-.219	-1.078	.246	.605
X31	2.000	5.000	-.467	-2.295	-.223	-.548
X32	2.000	5.000	-.304	-1.497	-.695	-1.709
X21	2.000	5.000	.092	.455	-.809	-1.989
X22	2.000	5.000	-.408	-2.007	-.569	-1.399
X23	1.000	5.000	-.576	-2.832	-.052	-.129
X11	2.000	5.000	-.356	-1.750	-.402	-.989
X12	1.000	5.000	-.140	-.688	-.628	-1.543
X13	1.000	5.000	-.318	-1.563	-.690	-1.697
Multivariate					8.982	2.253

Mahalanobis Distance 2

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
12	33.845	.006	.563
110	29.587	.020	.795
92	29.496	.021	.583
66	29.484	.021	.359
6	29.173	.023	.237
86	27.990	.032	.313
9	27.672	.035	.238
79	27.236	.039	.205
32	25.805	.057	.442
81	25.693	.059	.343
30	24.900	.072	.467
82	24.602	.077	.444
112	24.477	.080	.369
117	23.838	.093	.485

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
13	23.681	.097	.432
109	23.297	.106	.472
26	22.956	.115	.503
128	22.823	.119	.455
145	22.781	.120	.374
88	22.187	.137	.527
104	22.045	.142	.494
33	21.984	.144	.427
105	21.983	.144	.339
51	21.776	.151	.341
22	21.634	.155	.319
7	21.580	.157	.264
114	21.497	.160	.226
120	21.497	.160	.166
57	21.361	.165	.154
25	21.248	.169	.136
23	20.980	.179	.164
1	20.779	.187	.176
116	20.737	.189	.139
4	20.698	.190	.108
5	20.676	.191	.080
118	20.252	.209	.145
143	20.154	.213	.131
119	20.061	.217	.116
100	20.002	.220	.096
56	19.984	.221	.070
58	19.984	.221	.048

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
14	19.822	.228	.051
140	19.686	.235	.051
3	19.427	.247	.072
101	19.159	.260	.103
48	18.860	.276	.154
17	18.425	.300	.287
29	18.402	.301	.240
54	18.081	.319	.343
76	18.081	.319	.281
138	17.989	.325	.269
16	17.961	.326	.227
68	17.953	.327	.181
141	17.921	.329	.150
46	17.893	.330	.122
122	17.748	.339	.133
136	17.748	.339	.099
63	17.425	.359	.170
24	17.369	.362	.150
111	17.338	.364	.124
134	17.338	.364	.092
124	17.277	.368	.081
38	17.191	.373	.076
77	17.160	.375	.061
84	16.935	.390	.088
43	16.807	.398	.094
20	16.674	.407	.103
36	16.337	.430	.192

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
18	16.291	.433	.168
87	16.177	.441	.174
132	16.162	.442	.140
11	16.008	.452	.162
35	15.886	.461	.173
78	15.886	.461	.134
142	15.827	.465	.120
137	15.685	.475	.136
106	15.656	.477	.112
127	15.614	.480	.095
59	15.499	.488	.101
31	14.970	.527	.303
37	14.853	.535	.317
115	14.819	.538	.280
130	14.819	.538	.227
80	14.615	.553	.291
83	14.461	.564	.329
41	14.331	.574	.353
40	14.202	.584	.378
129	14.178	.585	.331
139	14.178	.585	.272
42	14.074	.593	.279
8	13.846	.610	.367
28	13.762	.616	.361
135	13.717	.620	.328
55	13.678	.623	.293
85	13.598	.629	.284

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
49	13.529	.634	.269
21	13.522	.634	.218
2	12.966	.675	.533
72	12.317	.722	.873
74	12.219	.729	.875

Uji Normalitas 3

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X43	1.000	5.000	.199	.953	-1.121	-2.678
X42	2.000	5.000	-.181	-.866	-1.076	-2.572
X41	2.000	5.000	-.211	-1.009	-1.086	-2.596
Y22	3.000	5.000	.314	1.499	-.690	-1.647
Y21	2.000	5.000	.184	.879	-.555	-1.326
Y11	2.000	5.000	-.656	-3.136	.407	.973
Y12	2.000	5.000	-.502	-2.400	.132	.315
Y13	2.000	5.000	-.227	-1.086	.271	.647
X31	2.000	5.000	-.398	-1.901	-.291	-.696
X32	2.000	5.000	-.320	-1.531	-.709	-1.694
X21	2.000	5.000	.068	.326	-.779	-1.861
X22	2.000	5.000	-.445	-2.126	-.458	-1.093
X23	1.000	5.000	-.654	-3.127	.145	.347
X11	2.000	5.000	-.334	-1.598	-.333	-.795
X12	1.000	5.000	-.131	-.627	-.703	-1.679
X13	1.000	5.000	-.388	-1.852	-.583	-1.393
Multivariate					4.328	1.055

Mahalanobis Distance 3

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
29	28.563	.027	.977
109	27.440	.037	.964
76	26.408	.049	.965
102	25.949	.055	.946
27	25.243	.066	.950
19	24.977	.070	.925
106	24.916	.071	.864
112	24.916	.071	.768
104	24.792	.074	.685
77	24.712	.075	.583
10	24.467	.080	.537
82	24.276	.084	.478
1	23.813	.094	.523
120	23.594	.099	.488
93	23.461	.102	.426
6	23.241	.107	.401
48	22.853	.118	.447
137	22.839	.118	.352
23	22.813	.119	.272
54	22.584	.125	.267
20	22.519	.127	.212
98	22.436	.130	.170
4	22.165	.138	.184
30	22.112	.140	.141
108	22.024	.142	.113
97	22.000	.143	.079

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
22	21.780	.150	.083
5	21.664	.154	.070
53	21.260	.169	.112
55	21.260	.169	.076
135	21.150	.173	.065
3	20.978	.179	.065
64	20.690	.191	.086
132	20.362	.204	.123
110	20.321	.206	.095
26	20.302	.207	.069
94	20.247	.209	.053
13	19.954	.222	.076
11	19.763	.231	.085
111	19.294	.254	.175
14	19.013	.268	.230
45	18.914	.273	.216
73	18.913	.273	.165
130	18.818	.278	.152
133	18.640	.288	.169
21	18.634	.288	.128
33	18.582	.291	.107
43	18.449	.298	.109
51	18.391	.301	.092
72	18.391	.301	.065
40	18.382	.302	.047
116	18.230	.311	.051
79	17.996	.324	.071

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
60	17.942	.327	.059
35	17.512	.353	.138
114	17.365	.362	.149
128	17.365	.362	.112
134	17.331	.364	.091
32	17.189	.373	.098
74	17.189	.373	.072
119	17.160	.375	.056
17	17.049	.382	.056
103	16.855	.395	.072
126	16.855	.395	.051
9	16.731	.403	.054
129	16.585	.413	.061
124	16.447	.422	.068
28	16.306	.432	.076
81	16.293	.433	.056
107	16.054	.449	.086
122	16.054	.449	.062
78	15.969	.455	.059
34	15.900	.460	.052
15	15.727	.472	.066
99	15.355	.499	.146
38	15.330	.501	.119
37	15.094	.518	.171
7	14.995	.525	.170
121	14.902	.532	.167
131	14.902	.532	.128

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
56	14.832	.537	.117
39	14.783	.541	.101
25	14.454	.565	.190
75	14.389	.570	.174
80	14.102	.591	.272
70	14.076	.593	.231
46	13.926	.604	.259
91	13.848	.610	.247
127	13.818	.612	.210
18	13.807	.613	.167
52	13.589	.629	.225
2	13.108	.665	.474
68	13.059	.668	.437
118	13.022	.671	.392
42	12.416	.715	.745
86	11.921	.749	.919
57	11.788	.758	.928
65	11.766	.760	.905
101	11.174	.799	.988
113	11.174	.799	.980

Uji Normalitas 4

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X43	1.000	5.000	.205	.968	-1.132	-2.675
X42	2.000	5.000	-.156	-.737	-1.095	-2.587
X41	2.000	5.000	-.218	-1.030	-1.077	-2.546
Y22	3.000	5.000	.300	1.419	-.688	-1.625

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y21	2.000	5.000	.146	.691	-.522	-1.234
Y11	2.000	5.000	-.633	-2.992	.328	.775
Y12	2.000	5.000	-.471	-2.226	.124	.293
Y13	2.000	5.000	-.232	-1.096	.203	.480
X31	2.000	5.000	-.414	-1.957	-.288	-.681
X32	2.000	5.000	-.313	-1.480	-.687	-1.624
X21	2.000	5.000	.054	.253	-.756	-1.786
X22	2.000	5.000	-.480	-2.269	-.378	-.893
X23	1.000	5.000	-.623	-2.946	.078	.185
X11	2.000	5.000	-.346	-1.635	-.340	-.804
X12	1.000	5.000	-.138	-.652	-.692	-1.635
X13	1.000	5.000	-.405	-1.914	-.550	-1.299
Multivariate					3.524	.850

Mahalanobis Distance 4

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobi s d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
100	27.016	.041	.996
19	25.816	.057	.996
6	25.565	.060	.989
10	25.549	.061	.965
80	25.322	.064	.937
102	25.085	.068	.902
75	25.042	.069	.825
27	24.814	.073	.772
104	24.569	.078	.723
109	24.569	.078	.601
20	24.390	.081	.533

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobi s d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
47	24.373	.082	.413
91	24.146	.086	.373
1	23.980	.090	.319
22	23.526	.100	.368
23	23.278	.107	.353
117	23.117	.111	.313
4	23.079	.112	.237
106	22.572	.126	.323
96	22.532	.127	.252
134	22.349	.132	.235
53	22.284	.134	.185
5	22.109	.140	.172
95	21.931	.145	.162
29	21.731	.152	.161
13	21.267	.168	.245
63	21.238	.170	.190
132	21.218	.170	.142
52	21.053	.176	.137
54	21.053	.176	.095
3	20.637	.193	.154
129	20.509	.198	.142
26	20.431	.201	.119
92	20.313	.206	.108
107	19.972	.222	.158
11	19.812	.229	.160
108	19.810	.229	.117
50	19.789	.230	.087

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobi s d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
71	19.789	.230	.060
14	19.782	.230	.041
72	19.565	.240	.050
130	19.207	.258	.088
44	18.996	.269	.105
21	18.917	.273	.092
42	18.907	.274	.066
32	18.856	.276	.053
127	18.561	.292	.083
113	18.440	.299	.081
59	18.357	.303	.072
39	18.310	.306	.058
77	18.233	.310	.050
116	18.032	.322	.063
34	17.974	.325	.052
131	17.737	.340	.074
79	17.564	.350	.086
126	17.122	.378	.192
31	17.096	.379	.157
73	17.096	.379	.118
111	17.055	.382	.098
125	17.055	.382	.071
97	16.883	.393	.084
17	16.872	.394	.063
9	16.808	.398	.054
101	16.642	.409	.064
123	16.642	.409	.045

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobi s d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
121	16.604	.412	.035
28	16.499	.419	.035
15	16.181	.440	.070
33	16.124	.444	.060
76	15.985	.454	.067
105	15.794	.467	.087
119	15.794	.467	.063
37	15.395	.496	.148
25	15.024	.523	.276
36	15.001	.525	.234
55	14.953	.528	.207
45	14.931	.530	.170
7	14.921	.530	.133
118	14.753	.543	.159
128	14.753	.543	.120
69	14.591	.555	.142
38	14.587	.555	.108
74	14.290	.577	.183
89	14.219	.582	.169
78	14.093	.592	.181
2	14.085	.592	.141
18	13.778	.615	.237
124	13.541	.633	.317
67	13.492	.636	.284
115	13.380	.645	.290
51	13.341	.648	.253
41	12.706	.694	.616

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobi s d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
65	12.560	.705	.646
84	12.481	.710	.630
64	11.840	.755	.907
56	11.620	.770	.939
87	11.300	.791	.975
48	11.251	.794	.968
61	11.175	.799	.963
40	11.135	.801	.952

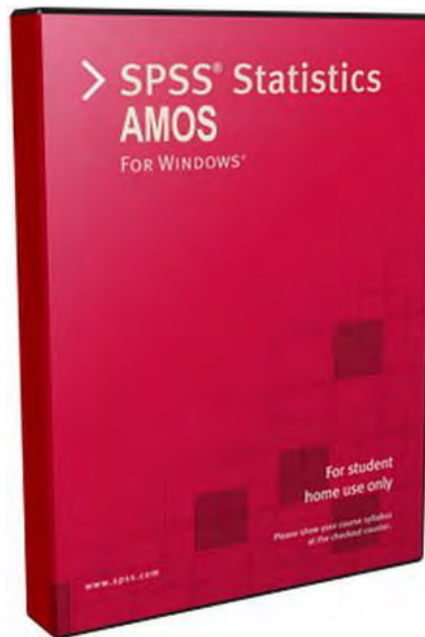
Uji Normalitas 5

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X43	1.000	5.000	.213	1.004	-1.116	-1.626
X42	2.000	5.000	-.147	-.692	-1.088	-1.562
X41	2.000	5.000	-.226	-1.064	-1.085	-1.554
Y22	3.000	5.000	.297	1.398	-.669	-1.574
Y21	2.000	5.000	.143	.675	-.495	-1.165
Y11	2.000	5.000	-.625	-1.944	.302	.711
Y12	2.000	5.000	-.478	-1.253	.149	.351
Y13	2.000	5.000	-.233	-1.099	.180	.425
X31	2.000	5.000	-.407	-1.917	-.278	-.654
X32	2.000	5.000	-.309	-1.454	-.678	-1.597
X21	2.000	5.000	.057	.267	-.735	-1.730
X22	2.000	5.000	-.476	-1.241	-.371	-.872
X23	1.000	5.000	-.613	-1.886	.056	.133
X11	2.000	5.000	-.343	-1.614	-.361	-.849
X12	1.000	5.000	-.125	-.587	-.695	-1.636
X13	1.000	5.000	-.415	-1.952	-.554	-1.304

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					3.415	.820

Lampiran : 7

Software SEM



Amos merupakan kependekan dari Analisis of Moment Structures yang digunakan sebagai pendekatan umum analisis data dalam Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*) atau yang dikenal dengan SEM. SEM dikenal juga sebagai Analysis of Covariance Structures atau disebut juga model sebab akibat (*causal modeling*) Dengan menggunakan Amos maka perhitungan rumit dalam SEM akan jauh lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan menggunakan perangkat lunak lainnya. Lebih lagi penggunaan Amos akan mempercepat dalam membuat spesifikasi, melihat serta melakukan modifikasi model secara grafik dengan menggunakan *tool* yang sederhana.

Selama ini SEM dikenal sebagai perhitungan analisis statistik yang sangat rumit dan sulit dilakukan secara manual maupun dengan menggunakan perangkat lunak yang sudah ada sebelumnya. Dengan menggunakan Amos proses penghitungan dan analisis menjadi lebih sederhana bahkan orang-orang awam yang bukan ahli statistik akan dapat menggunakan dan memahami dengan mudah.

Metode-Metode dalam Amos

Metode-metode analisis dalam Amos yang ada saat ini diantaranya ialah:

- Maximum Likelihood
- Unweighted Least Square
- Generalized Least Square
- Browne's Asymptotically Distribution-Free Criterion
- Scale Free Least Square

Amos mempunyai keunggulan-keunggulan dibandingkan dengan perangkat lunak lainnya yang meliputi:

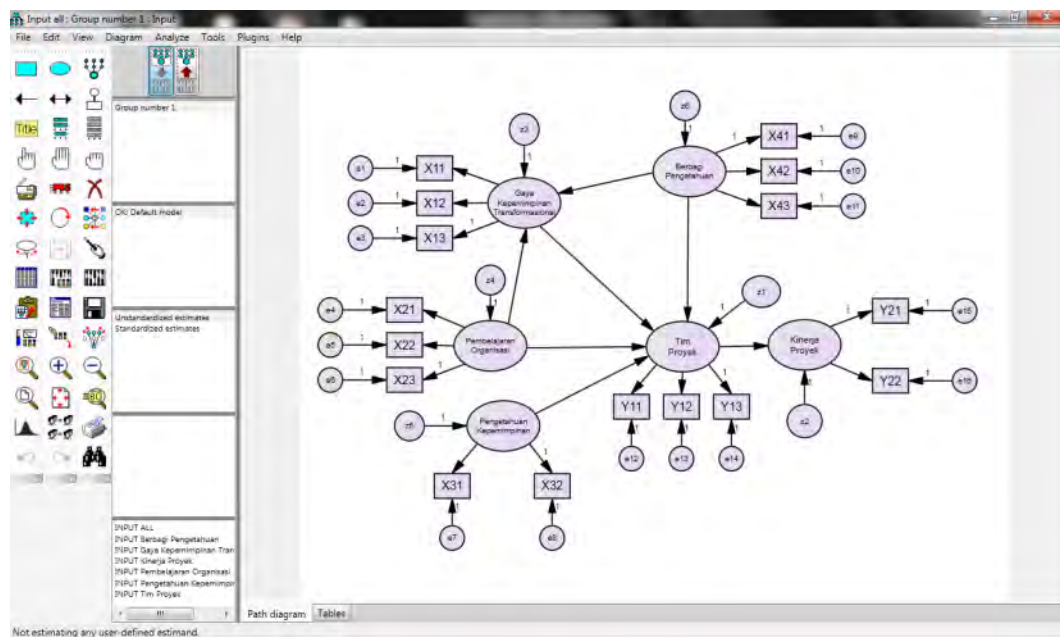
- a) Dapat menangani *missing data* secara baik, yaitu dengan membuat estimasi yang didasarkan pada informasi *maximum likelihood* yang sempurna dan tidak hanya bersandar pada metode yang sudah ada, yaitu *listwise*, *pairwise deletion*, atau *mean imputation*.
- b) Dapat membuat estimasi rata-rata untuk variabel-variabel exogenous dan intercepts dalam persamaan regresi.
- c) Amos dapat juga membuat *bootstrapped standard errors* dan *confidence intervals* yang ada dalam semua estimasi parameter, rata-rata sampel, varian, kovarian dan korelasi.
- d) Dapat membuat *percentile intervals* dan *bias-corrected percentile intervals*
- e) Model-model jamak dapat disesuaikan dengan menggunakan analisis tunggal.
- f) Dapat melakukan pemeriksaan setiap pasangan model dimana satu model diperoleh dengan membatasi parameter-parameter model lainnya.
- g) Amos juga menyediakan pengujian normalitas univariat untuk masing-masing variabel yang diobservasi dan juga pengujian normalitas multivariat serta dapat mendeteksi *ouliers*.
- h) Amos dapat memahami diagram jalur sebagai spesifikasi model dan memperlihatkan estimasi-estimasi parameter secara grafis dalam model diagram jalur.

Fitur-Fitur Baru

Amos versi 21 mempunyai fitur baru yang dikenal sebagai *mixing modeling*:

- Pemodelan campuran (*mixing modeling*). Pemodelan campuran ini cocok saat kita mempunyai model yang salah untuk seluruh populasi, tetapi jika populasi tersebut dibagi menjadi sub-kelompok; maka model tersebut menjadi benar untuk masing-masing sub- kelompok Pemodelan campuran ini dikenal juga sebagai *latent class analysis*.
- Pemodelan campuran ini dapat juga dibaca sebagai *clustering* karena menawarkan alternatif-alternatif yang didasarkan pada model (*model based alternative*) terhadap metode-metode clustering heuristic, seperti K Means Cluster.
- Pemodelan campuran ini dapat juga dijadikan sebagai alternatif untuk discriminant analysis.

Gambar di bawah ini merupakan contoh layout software AMOS ketika menampilkan model SEM.



Di dalam AMOS digunakan notasi umum yang digunakan di dalam SEM (Izzah, dkk (2012). Notasi-notasi tersebut bias dilihat di tabel bawah ini.

Notasi	Keterangan
ξ (ksi)	Variabel laten eksogen (variabel independen), digambarkan sebagai lingkaran pada model struktural SEM
η (eta)	Variabel laten endogen (variabel dependen, dan juga dapat menjadi variabel independen pada persamaan lain), juga digambarkan sebagai lingkaran
γ (gamma)	Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
β (beta)	Hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
Y	Indikator variabel eksogen
X	Indikator variabel endogen
λ (alfa)	Hubungan antara variabel laten eksogen ataupun endogen terhadap indikator-indikatornya
ϕ (teta)	Kovarians antar dua konstruk endogen
δ (delta)	Kesalahan pengukuran (<i>measurement error</i>) dari indikator variabel eksogen
ε (epsilon)	Kesalahan pengukuran (<i>measurement error</i>) dari indikator variabel endogen
ζ (zeta)	Kesalahan struktural (<i>structural error</i>) yang terdapat pada sebuah konstruk endogen

DAFTAR PUSTAKA

2010. "Pengertian kepemimpinan menurut para ahli". (Online). ([Http://Izmanyzz.wordpress.com/2010/09/04/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli](http://Izmanyzz.wordpress.com/2010/09/04/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli), diakses 11 November 2011).
2011. "Hakekat dan Teori Kepemimpinan". (Online). ([Http://duniabaca.com/hakekat -dan-teori-kepemimpinan.html](http://duniabaca.com/hakekat-dan-teori-kepemimpinan.html), diakses 11 November 2011).
- Anantatmula, Vittal S. 2008. *Leadership role in making effective use of KM. VINE: the journal of information and knowledge management systems*, Vol. 38, No. 4, pp. 445-460.
- Anoraga, P. 2001. Psikologi Kepemimpinan. Penerbit : PT Rineka Cipta.
- Aynul. 2009. "Leadership: Definisi Pemimpin". (Online). ([Http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03/definisi-pemimpin.html](http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03/definisi-pemimpin.html), diakses 11 November 2011).
- Banks, Eric. 1999. *Creating knowledge culture. Work Studi*, Vol. 48, No. 1, pp. 18-20.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, New York, NY.*
- B.M, Bernard M and Avolio, Bruce J, 2000. *Transformational Leadership And Organizational Culture*, "Public Administration Quarterly, Vol. 17:1, Hal. 112-121.
- Bacon, Lynd D. 1997, *Using Amos for structural equation Modeling in market research, SPSS White Papper*, Lynd Bacon & Associates, Ltd.and SPSS Inc.
- Belbin, R. M. 1993. *Team Roles at Work*. Penerbit : Butterworth-Heinemann.
- Benita, Zulch. 2014. *Leadership Communication in Project Management. Procedia-Social and behavioral Science*. Vol. 119, Hal. 172-181.
- Benjamin, L., and Flynn, F. 2006. *The Relationship Between Leadership Style and Regulatory Mode: Value From Fit? Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 100, Hal. 216-230.
- Baihaqi, I., dan Beaumont, N. (2006) *Information sharing in supply chains: aliterature review and research agenda*, Monash University Working Paper Series.
- Brady, N.C and Weil, R.R. 2002. *The Nature and Properties of Soil, Thirteenth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey. United States.*

- Brown, J. S., dan Duguid, P. 1991. *Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Inified View of Working, Learning, and Innovation. Journal of Organization Science*. Vol. 2, No. 1.
- Bowen, John., Kotler, Philip., Makens, James. 2000. *Marketing for hospitality and Tourism*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Carrillo, P.M., Robinson, H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. (2004). *Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers. Project Management Journal*.
- , P.M. dan chinowsky, P. 2006. *Exploiting Knowledge Management: The Engineering and Construction Perspective. Journal of Management in Engineering*, Vol. 22 (1), Hal. 2-10.
- Chong, Dennis. 2007. *Collective Action and the Civil Rights Movement*. Penerbit : University of Chicago Press.
- Choo, C, W dan Bontis, nick. 2002. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Chua. A. 2002. Taxonomy of organizational knowledge. Singapore management review, 24, 2, 2002.
- , A. 2002. *The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation. Journal of Intellectual Capital*.
- Deal T, E., and Kennedy A, A. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing, Cambridge, MA, USA.
- Demaïd, A., Millar, J., dan Quintas, P. (1996). *Trans-Organizational Innovation: a Framework for Research. Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 9(4), Hal. 399-418.
- Djohar, S. (2000, Juli). Knowledge management. *Majalah manajemen*.
- Endaryono, t. 2004. Inovasi dan manajemen alur pengetahuan. *Forum manajemen prasetya mulya*. Tahun ke-XVIII, no.83, agustus 2004.
- Farooq dan Bubshait. 2003. *Team Building and Project Success*. Cost engineering Vol 41:7, Hal. 34-38.
- Ferdinand, A, 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gitosudarmo, I., dan I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE.
- Goh, S, C and Pham. 1998. *Towards a Learning Organization: The Strategic Building Blocks*.

- Griffin, Ricky, W., 2004. Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hair, J.F. JR., Anderson, R.E, Tatham, R.L. dan Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis. Six Edition. New Jersey : Pearson Educational, Inc.*
- Hersey, P dan Blanchard, K, H. 1999. *Leadership and the One Minute Manager.* Penerbit : William Morrow.
- , dan Johnson, D, E. 2007. *Leading Human Resources. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall.*
- Hoe, S. L. 2008. *Issues And Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique, Journal of Applied Quantitative Methods (JAQM),* Vol. 3, No. 1, Spring.
- Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business Research: A practical guide for undergraduate and post graduate students. Hounds mills: Macmillan Press.*
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan.* Jakarta : Depdikbud Dirjen Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Janet Sthurland., Tywniak S., Galvin P. 2011. *Determinants of Knowledge Transfer and Learning in Hybrid Public Private Alliances.* <http://eprints.qut.edu.au/27601>.
- Jessica, K. 2008. *Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations.* <http://www.newarttech.com>.
- Judge, T, A., and Bono, J, E. 2004. *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology.* Vol. 89, No. 5, Hal. 901–910.
- , 2000. *Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology.* Vol 85(5), Hal. 751-765.
- Kartono, K. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Penerbit : PT. Raja Grafindo Persada,. Jakarta.
- Kendall, M., & Stuart, A. 1977. *The advanced theory of statistics. (Vol. 1).*New York: MacMillan.
- Kusnadi. 2005 *Keaksaraan Fungsional di Indonesia, Konsep, Strategi dan Implementasi.* Jakarta: Mustika Aksara.
- Levinthal, D.A., Cohen, W.M., 1993. *Adaptive Capacity: New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly,* Vol. 35: Hal. 128-152.

- Luthans, F., 1998. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lundberg. 2003. *Organizational Learning and the Learning Organization*, London, Routledge..
- Lok, P., and Crawford, J. 2004. *The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison*. *Journal of Management Development*. Vol. 23, Hal. 321-338.
- Lopez, F.A, *et al.* 2005. a *Kinetic Study on The Thermal Behaviour of Chitosan*. Departamento de Metalurgia Primaria y Reciclado. Centro Nacional de Investigaciones Metalúrgicas (CENIM). CSIC, Spain [online]. Tersedia <http://www.cenim.csic.es>.
- Lyles, M, A., dan Schwenk, C, R. 1992. *Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures*. *Journal of Management Studies*. Vol 29, Hal. 155–174.
- Lutzky VP, Moss DJ, Chin D, et al. 2008. Biomarkers for Cancers of the Head and Neck Clinical Medicine : Ear, Nose and Throat : I, p: 5-15.
- Marquardt, Michael J., 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McGill, Ronald. 2006. Testing performance, a practical perspective on institutional reform. *International Journal of Public Sektor Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 95-110.
- Mládková, Ludmila. 2012. *Leadership In Management of Knowledge Workers*. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol. 41, Hal. 243 – 250.
- Miles, S, J., Mangold, G. 2002. *The Impact of Team Leader Performance on Team Member Satisfaction: The Subordinate's Perspective*. *Journal of Team Performance Management*.
- Moejiono, Imam. 2002 *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta. UII Press.
- Mueller, Julia. 2013. *A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams*. *European Management Journal*.
- Natarajan, G., dan Shekhar, S. 2001. *Knowledge management: enabling business growth*. Singapore: McGraw- Hill.
- Nizam Yusof, M., Abu Bakar, A, H. 2012. *Knowledge Management and Growth Performance in Construction Companies: A Framework*. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol 62, Hal. 128–134.

- Nonaka, I dan H. Takeuchi. 1995. *The knowledge creating company*. Oxford university press.
- Nurick, A, J., and Thamhain, H, J. 2006. *Developing Multinational Project Teams. Global Project Management Handbook*. Penerbit : McGrawHill, USA.
- , 2002. *Team Leadership in Global Project Environments. Global Project Management Handbook*. Penerbit : McGrawHill, USA.
- Pearce, C. L. 2007. *The Future of Leadership Development: The Importance of Identity, Multi-Level Approaches, Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality and On-Boarding Processes. Human Resource Management Review*, Vol. 17(4), Hal. 355-359.
- Prajogo, D.I. (2012). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.31, No.7, Hal. 712-735.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Steenkamp, J.E.M., dan Baumgartner, H. 2000. *On The Use of Structural Equation Models For Marketing Modeling. International Journal Research in Marketing*. Vol. 17, Hal. 195–202.
- Viitala, Riitta. 2004. Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, pp. 528-544.
- Rauniar, R., dan Rawski, G. 2012. *Organizational Structuring and Project Team Structuring in Integrated Product Development Project International Journal of Production Economics*. Vol. 135, Hal. 939–952.
- Robby Maulana Putra, <http://robymaulana.blogspot.com/2011/02/inovasi-dalam-organisasi.html> diakses tanggal 6 Juli 2013, pukul 01.13.
- Santoso, Singgih. 2011. *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*, PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, Jakarta.
- Schermerhorn, Jr. 2008. *Management, 9th Edition Update*. Penerbit : John Wiley & Sons, Limited.
- Senior, B., Swailes, S. 2004. *The Dimensions of Management Team Performance. International Journal of Productivity*.
- , dan Conger, J, A. 2003. *A Landscape of Opportunities: Future Research in Shared Leadership. Shared Leadership*. Hal. 285-303. Thousand Oaks

- Sharp, B.M. and Macdonald, E.K. 2000, *Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product : A Replication*, *Journal of Business Research*, Vol. 48, Hal. 5-15.
- Sharma, Subash, (1996), *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons Inc, Toronto.
- Singh, S, K. 2008. *Role of Leadership in Knowledge Management: A Study*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12, Hal. 3-15.
- Skansi, Damir. 2000. *Relation of Managerial Efficiency and Leadership Styles – Empirical Study in Hrvatska*. *Management* : Vol. 5, Hal. 51-67.
- Sutcliffe, K.M. 2000. *Organizational environments and organizational information processing*. Beverly Hills: Sage.
- Stashevsky, S., Koslowsky, M. 2006. *Leadership Team Cohesiveness and Team Performance*. *International Journal of Manpower* , Vol. 27.
- Sydow, Jorg., Udo dan Staber. 2004. *Organizational Adaptive Capacity : a Structuration Perspective*, *Journal of Management Inquiry*. Vol. 11.
- Tracy, Brian, 2006. *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani, Penerbit Pustaka Delapatrasa, Jakarta.
- Víctor Jesús, G, M., Jiménez-Barrionuevo, M, M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. 2012. *Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation*. *Journal of Business Research*, Vol. 65, Hal. 1040-1050.
- Winardi, J. 2000. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Penerbit : PT Dunia Pustaka Jaya. Jakarta.
- Winidyaningrum, celviana dan rahmawati. 2010. *Pengaruh Sumber Daya dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Keterandalan dan Ketepatan waktuan pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Pengendalian Intern Akuntansi*.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal* .PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 1988. *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs. Penerbit: Prentice Hall.
- Yang, Li-Ren., Huang, C, F., Hsu, T, J. 2013. *Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance*. *Journal of Project Management*.
- Young S. David & O' Byrne Stephen F. 2001, *EVA dan Manajemen Berdasarkan Nilai*, Salemba Empat, Jakarta.

BIODATA PENULIS



Penulis tesis ini bernama Seta Wiriawan, anak kedua dari tiga bersaudara, lahir 11 Juni 1989 di kota Surabaya, propinsi Jawa Timur Indonesia. Penulis telah menempuh pendidikan di TK Mekar Sari (1994-1995), SDN Sekardangan (1995-2001), SM3P Negeri 3 Candi Sidoarjo (2001-2004), SMA Negeri 1 Gedangan Sidoarjo (2004-2007), kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi dengan program studi Teknik Desain dan Manufaktur Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan dinyatakan lulus Diploma IV pada tahun 2011.

Setelah lulus Diploma IV, penulis memilih untuk berwirausaha bisnis jasa konstruksi. Selain keinginan yang kuat untuk menimba ilmu, profesi tersebut juga mengharuskan penulis untuk memperdalam disiplin ilmu manajemen industri. Penulis mengambil S2 Teknik Industri dengan biaya pribadi dan dinyatakan lulus pada tahun 2015. Selain menempuh studi, penulis mempunyai hobi *Travelling* dan bermain *Volley Ball*.

Penulis dapat dihubungi melalui email setawiriawan@gmail.com.